

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
CHRISTINE BARON

ÉTUDE EMPIRIQUE SUR L'EFFET DES PRATIQUES STRATÉGIQUES DE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DES
ENTREPRISES FAISANT DE LA GESTION DE PROJET.

FÉVRIER 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Remerciements

La réalisation d'un travail de rédaction est une aventure intéressante et particulièrement stimulante. C'est un beau défi, une question de temps, de motivation et de volonté. Il s'agit d'un travail au quotidien qui implique souvent plus que notre seule personne. C'est pourquoi j'aimerais, par ce bref message, remercier les gens qui, tout au long de ma rédaction, m'ont soutenu par leurs encouragements et par leur intérêt marqué pour l'avancement de mes travaux.

Tout d'abord, merci mon directeur, M. Michel Arcand pour son appui constant, ses conseils, sa confiance et sa bonne humeur contagieuse. Merci à mes amis, Karyne, Sarah, Benoît, Isabelle, Richard et Esther pour leurs fréquents « Lâche pas Christine, t'es capable! ». Merci à Ginette et à ma famille, oncles, tantes et grands-parents pour leur support moral. Merci à mes frères Pascal et Olivier, à ma sœur Marie-Noële, ainsi qu'à leur conjoint(e), Corine et Dany, pour leur intérêt et leurs petits mots d'encouragement. Et finalement, un merci tout spécial à mes parents Jean-Marie et Nicole. Merci papa de m'avoir partagé ton amour du grand air. Ce fût très utile et drôlement efficace pour dégager mon esprit congestionné ou déprimé. Merci maman pour ta main qui, appuyée dans mon dos depuis le début de cette aventure, m'aidait à avancer, me retenait de tomber et m'empêchait de reculer.

Merci à vous tous, une bonne partie de cet ouvrage vous est dû et je vous en suis reconnaissante.

Table des matières

Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des figures	V
Liste des tableaux	VI
Chapitre 1 : Problématique.....	1
1. Problématique.....	2
1.1. Introduction.....	2
1.2. La gestion des ressources humaines : un outil compétitif.....	4
1.3. Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité organisationnelle : un aperçu.....	5
1.4. Conclusion et propositions	10
Chapitre 2 : Cadre théorique	12
2. Cadre Théorique	13
2.1. Introduction.....	13
2.2. Définition de la gestion stratégique des ressources humaines	14
2.3. Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines.....	17
2.4. Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité organisationnelle : la perspective universaliste	24
2.4.1. Principaux fondements théoriques.....	24
2.4.2. Liste des études empiriques.....	28
2.4.3. Critiques des études empiriques	44
2.5. Modèle	44
2.5.1. Définition des entreprises en gestion de projet.....	45
2.5.2. Présentation des variables RH (variables indépendantes).....	46
La rémunération incitative	46
Formation	47
La dotation	48
Évaluation du rendement	49
Organisation du travail	49
Partage d'information	51
La sécurité d'emploi	52
Les activités sociales et sportives.....	52
2.5.3. Présentation des variables liées à la performance de l'entreprise (variables dépendantes).....	53
Performance sociale.....	54
Performance économique.....	55
Performance financière	55
2.5.4. Présentation de la variable de contrôle	56
2.5.5. Présentation de l'hypothèse.....	56

Chapitre 3 : Méthodologie.....	57
3. Méthodologie.....	58
3.1. <i>Introduction.....</i>	<i>58</i>
3.2. <i>Stratégie et type de recherche.....</i>	<i>58</i>
3.3. <i>Population à l'étude.....</i>	<i>60</i>
3.4. <i>Phases opérationnelles de la recherche.....</i>	<i>61</i>
3.4.1. Échantillonnage.....	61
3.4.2. Construction de l'outil de collecte.....	62
3.4.3. Mesure des concepts.....	63
Les variables indépendantes.....	63
Les variables dépendantes.....	65
La variable de contrôle.....	67
3.4.4. Administration des questionnaires.....	68
3.4.5. Analyse des données d'enquête.....	68
Chapitre 4 : Résultats des analyses.....	70
4. Résultats des analyses.....	71
4.1. <i>Introduction.....</i>	<i>71</i>
4.2. <i>Présentation des résultats.....</i>	<i>72</i>
4.3. <i>Conclusion des résultats.....</i>	<i>80</i>
Chapitre 5 : Conclusion.....	82
5. Conclusion.....	83
Références bibliographiques.....	89
Annexes.....	103
Annexe A.....	104
Annexe B.....	110

Liste des figures

Figure 1.	Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche universaliste	6
Figure 2.	Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche de la contingence ...	7
Figure 3.	Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche configurationnelle .	8
Figure 4.	Typologie des modèles de GSRH	22

Liste des tableaux

Tableau 1. Définitions de la GSRH.....	15
Tableau 2. Dimensions et indicateurs portant sur la GRH	64
Tableau 3. Dimensions et indicateurs portant sur la performance	65
Tableau 4. Dimension et indicateurs portant sur le degré d'innovation.....	67
Tableau 5. Matrice des corrélations entre les différentes variables étudiées	74
Tableau 6. Résultats des analyses de régression	79

Chapitre 1 : Problématique

1. Problématique

1.1. Introduction

À l'heure où la compétitivité est des plus présentes dans les entreprises d'un bout à l'autre de la planète, il est normal que les acteurs du monde des affaires cherchent les moyens les plus efficaces pour être performants à tous les niveaux. Non seulement les entreprises doivent, pour survivre, s'avérer productives financièrement, mais elles se doivent aussi de prendre tous les moyens nécessaires pour offrir un produit de qualité supérieure et ce dans des délais de plus en plus courts. Pour ce faire, dans la dernière décennie, de nombreux moyens et logiciels ont été développés dans le monde entier pour aider et optimiser la gestion des ressources matérielles et financières, la gestion des différentes contraintes de l'entreprise et même la gestion du temps. Alors que dans le monde de la gestion, depuis les dernières années, on entend souvent parler de réingéniering, qu'en est-il réellement de la gestion des ressources humaines (RH) dans un environnement où chaque dollar gagné représente une longueur d'avance sur les concurrents ? Qu'en est-il de ces ressources sans lesquelles nulle compagnie ne pourrait fonctionner ?

Aucune ressource n'est plus complexe à gérer que les RH puisque celles-ci pensent, agissent et ressentent, puisque ces ressources sont, par définition, humaines. Du début du XX^e siècle jusqu'à aujourd'hui, nombre de théories, de fondements et d'écoles de pensée se sont développés dans le but de comprendre et de mettre à profit la gestion des ressources humaines. Au cours des deux dernières décennies, pour arriver à conserver leur place sur le marché, on a vu les dirigeants des entreprises québécoises se tourner de

plus en plus vers la gestion des ressources humaines en tant qu'élément stratégique. À partir de ce moment on remarque donc une explosion du nombre de recherches qui ont été effectuées sur la gestion des ressources humaines comme outil stratégique de l'organisation.

Malgré toutes les études faites à ce jour en gestion des ressources humaines, il demeure que cette science est encore très jeune et présente plusieurs avenues intéressantes qui n'ont pas encore été développées. En effet, les chercheurs recensés dans la littérature scientifique américaine s'entendent pour dire que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est encore comme une « boîte noire » dont différents aspects n'ont été que peu ou pas explorés et qui méritent qu'on s'y attarde (Dyer et Shafer, 1999; Rogers et Wright, 1998; Arcand, 2000). Bien que l'idée générale de la GSRH ait fait du chemin depuis ses débuts, les résultats obtenus à ce jour ne font pas tous l'unanimité et, tel que mentionné par Arcand (2000), les conclusions doivent souvent être nuancées. Comme pour toute autre science, on peut croire à la véracité de l'étude de la gestion des ressources humaines, mais ce, jusqu'à ce qu'il soit prouvé qu'elle est fausse.

Par cette étude, nous souhaitons donc ajouter notre morceau au casse-tête complexe que représente la gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises québécoises. Pour ce faire, nous relaterons d'abord les différents fondements théoriques qui ont été associés à la GSRH depuis les dernières années. Nous étudierons aussi de nombreuses études ayant comme toile de fond la gestion des ressources humaines, puis nous procéderons à notre propre investigation en explorant des aspects de la GSRH qui

demeurent encore inexplorés aujourd'hui. En posant un regard neuf, nous tenterons donc de répondre à la question suivante : *Quelle est l'influence de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise?*

1.2. La gestion des ressources humaines : un outil compétitif

Comme nous l'avons introduit plus tôt, dans un monde où la compétitivité d'une entreprise est garante de sa survie, les dirigeants d'entreprise redoublent d'astuces dans l'optique d'accroître leur rendement. Mais puisque l'accès aux ressources financières, aux ressources technologiques et aux ressources matérielles est à peu près similaire pour les entreprises en compétition, il ne reste plus beaucoup de possibilités aux dirigeants pour que leur entreprise se démarque des autres.

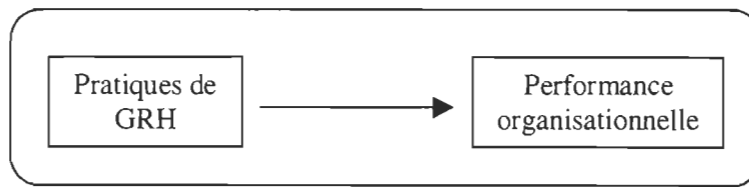
Selon la théorie des ressources stratégiques telle que définie par Barney (1991 et 1995); McMahan, Virick et Wright (1999); Ulrich (1991) et Arcand (2000), un avantage est compétitif seulement s'il représente un actif précieux, difficilement imitable et non substituable. Il ressort donc que peu de ressources peuvent adhérer à cette conception. En effet, il semble que seules les ressources humaines peuvent répondre à ces critères « d'avantage compétitif durable ». Puisque chaque individu est différent, possède des aptitudes, des connaissances et une expérience qui lui sont propres, il devient donc évident que l'ensemble formé de ces travailleurs différents, nommé ressources humaines, constitue un actif précieux, rare, difficilement imitable et non substituable pour l'entreprise.

1.3. Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité organisationnelle : un aperçu.

Comme nous venons de le mentionner, la gestion des ressources humaines pourrait représenter un élément déterminant de la performance des entreprises puisque celle-ci leur donne un avantage compétitif important sur le marché. Ce phénomène, plus complexe qu'il ne semblait l'être au départ (Delery et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999; Arcand, 2000), constitue le centre d'intérêt de plusieurs études, recherches et articles scientifiques publiés au cours des dernières années. Cependant, une étude des principaux ouvrages en GRH démontre que le principe selon lequel la GRH aurait une influence sur la performance organisationnelle, n'est pas à la base d'une perspective reconnue universellement, mais bien de trois conceptions, ou perspectives, différentes, sérieuses et crédibles. L'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle sont ces trois théories connues de tous les chercheurs et défendues par leurs disciples respectifs.

Selon les tenants de la perspective universaliste, il existerait des pratiques de GRH qui, *ceateris paribus*, peuvent accroître la performance organisationnelle des entreprises (Delery et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; Arcand, 2000). En fait, selon Delery et Doty (1996 : 803) « (...) some HR practices are always better than others and that all organizations should adopt these best practices ».

Figure 1. Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche universaliste



Source : Adaptée de McMahan G.C., Virick M., et Wright P.M. (1999 : 104)

Cette approche, assurément la plus simple des trois, représente aussi celle qui est au centre du plus grand nombre d'études empiriques à ce jour. Selon cette conception, la performance organisationnelle aurait tout à voir avec la simple présence de certaines pratiques RH, et ce indépendamment de la stratégie d'affaire adoptée par l'entreprise.

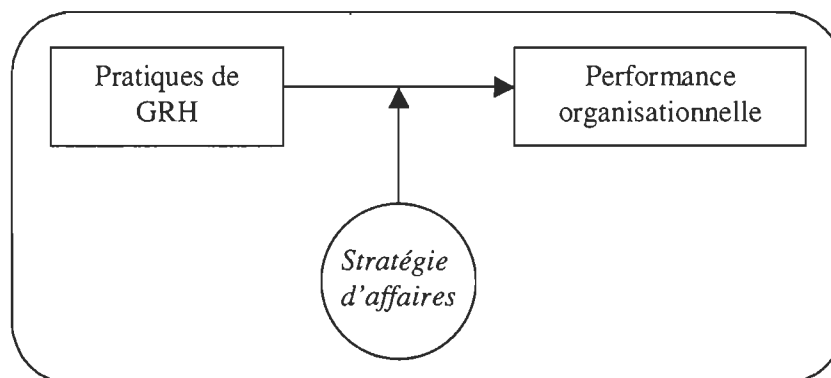
Différents auteurs ont consacré leur étude, en tout ou en partie, à la défense de la perspective universaliste. C'est le cas entre autre de Pfeffer (1994); Osterman (1994); Huselid (1995); Batt et Applebaum (1995); Delery et Doty (1996); Arcand (2000); Ichniowsky (1992) et Welbourne et Andrews (1996) pour ne nommer que ceux là.

Malgré l'importance et la plausibilité de la perspective universaliste, celle-ci est contestée par les défenseurs de la perspective de contingence. Selon ces derniers, considérer la théorie à la base de la perspective universaliste, « ... c'est considérer la GRH comme une sorte de panacée organisationnelle » (Arcand, 2000 : 25).

C'est ainsi, que, d'un point de vue tout à fait différent de celui des défenseurs de la perspective universaliste, les disciples de la perspective de contingence ont établi la

théorie à la base de cette approche en affirmant que : « (...) certaines pratiques de GRH sont efficaces sur la performance de l'entreprise si, et seulement si, ces pratiques sont alignées sur la stratégie de l'entreprise » (Delery et Doty 1996; Schuler 1993; Youndt, Snell, Dean et Lepak 1996; Schuler et Jackson 1987; Schuler, Galante et Jackson 1987; McMahan, Virick et Wright 1999; Jackson, Schuler et Riviero 1987; Arcand 2000). Cette interrelation est d'ailleurs bien illustrée à la figure 2, où l'on peut observer que la stratégie d'affaire exerce une influence directe sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle.

Figure 2. Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche de la contingence



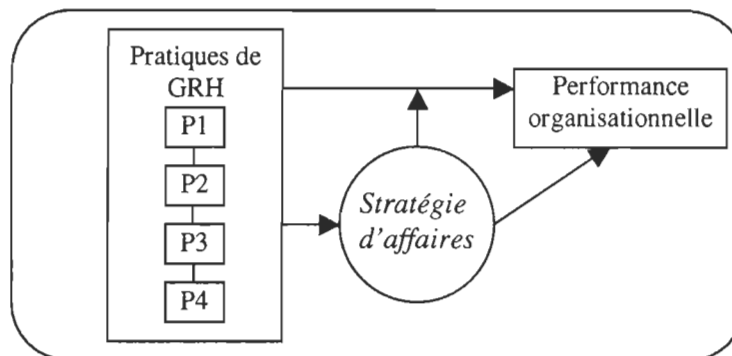
Source : Ibid. p. 104.

Bien que la perspective de contingence représente une piste importante quand à la relation entre les RH et la performance des entreprises, il demeure qu'à ce jour, peu d'études ont été réalisées à ce sujet. Parmi les plus importantes études traitant de la perspective de contingence, notons celles de : Schuler (1987); Schuler, Galante et Jackson (1987); Schuler et Jackson (1987); Schuler (1992); Delery et Doty (1996); Baron et Kreps (1999a); Arcand (2000) et Bayad Arcand et Liouville (2002).

Beaucoup plus complexe que les deux autres approches, la perspective configurationnelle, telle qu'illustrée à la figure 3, est la dernière des trois théories. De son côté, cette perspective défend l'idée que :

« La GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement (système) cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (ex. stratégie d'affaires). » (Arcand, 2000, p.94).

Figure 3. Lien entre la GRH et l'efficacité de la firme selon l'approche configurationnelle



Source : Ibid. p. 104.

À ce jour, plusieurs chercheurs ont réalisé des études traitant de la perspective de contingence, mais peu ont réussi à valider les deux hypothèses à sa base, c'est à dire, la cohérence des ensembles de pratiques entre eux (interne), puis la cohérence des ensembles de pratiques avec la stratégie d'affaire de l'entreprise (externe). Parmi les principaux chercheurs ayant traité de la perspective configurationnelle, notons entre autre Arthur (1992 et 1994); Bird et Beechler (1995); Mac Duffie(1995); Delery et Doty (1996); Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997); Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996); Arcand (2000) et Bayad, Arcand et Liouville (2002).

Suite à ces définitions, nous sommes donc en mesure d'affirmer que chacune des trois perspectives a donc été évaluée, validée et présente des résultats intéressants. En effet, les résultats des différentes études s'avèrent relativement optimistes quant à l'influence générale d'un investissement dans certaines pratiques de GRH sur la satisfaction des employés, sur leur performance individuelle et, par le fait même, sur la performance de l'entreprise comme en témoignent entre autre les études de Huselid (1995); Batt et Applebaum (1995); Delery Doty (1996); Berg (1999) et Arcand (2000). Cependant, même s'il est établi qu'il existe une certaine relation entre les pratiques de GRH et certains critères d'efficacité des entreprises, il reste encore beaucoup de travail à faire avant qu'on puisse clairement définir la source précise de ce lien.

En effet, trop peu de questions de recherche ont été posées par rapport à ces relations pour pouvoir définir une théorie globale sur les perspectives définies plus tôt. De plus, il existe trop de dissemblance dans le choix des variables utilisées dans les différentes études ainsi qu'entre les résultats spécifiques (effets sur la performance) des diverses recherches réalisées à ce jour. Parmi les autres difficultés auxquelles se heurte la définition claire du lien entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise, il ressort qu'un grand nombre de problèmes principalement d'ordre méthodologique n'ont pas encore été résolus. Ainsi, Arcand (2000) note parmi les principaux points d'achoppement :

« (...) une certaine inconsistance quant aux effets engendrés par l'utilisation des pratiques de GRH (Wright et Sherman, 1999; Rogers et Wright, 1998; Becker et Gerhart, 1996), la sélection des variables

dépendantes et indépendantes jugée souvent inappropriée (Dyer et Shafer, 1999; Rogers et Wright, 1998), l'absence d'assises théoriques solides (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999, Rogers et Wright, 1998) et l'adoption de stratégies de recherche trop souvent contestées (Dyer et Shafer, 1999). » (p.29).

1.4. Conclusion et propositions

À la suite de ce qui a été défini, il semble que la preuve de l'existence d'un lien entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise n'est plus à faire. Cependant, puisque la nature de ce lien est encore très vague, à cause notamment de l'inconsistance méthodologique dont il est victime, on remarque la très grande importance d'approfondir les avenues de recherche développées à ce jour. Une meilleure connaissance de ce phénomène permettrait non seulement de consolider les assises de la GSRH, mais offrirait également un important outil de gestion aux dirigeants des entreprises, leur permettant ainsi d'augmenter leur performance organisationnelle.

Dans le but de bien cerner les principales causes des correspondances soulignées plus tôt et puisque la GSRH nécessite encore plusieurs investigations pour mieux comprendre son influence sur la performance des entreprises, nous effectuerons donc une nouvelle étude à ce sujet. Mais puisque la GSRH est un domaine très vaste qui présente plusieurs pistes de recherche, notre travail sera donc orienté vers une seule des perspectives présentées ci-haut, soit la perspective universaliste. Ainsi, afin d'explorer différentes facettes de cette perspective, nous avons décidé de baser notre recherche sur une dimension qui n'a été que très peu ou pas abordée dans les études recensées. Alors, puisque à ce jour, aucune des recherches recensées ne semble s'être intéressée au

contexte particulier de la gestion des ressources humaines dans les entreprises faisant de la gestion de projet, nous tenterons donc de vérifier : *Quels effets a la gestion des ressources humaines dans les entreprises faisant de la gestion de projet ?*

L'étude proposée ici se veut la plus juste que possible et vise à obtenir des résultats qui puissent participer à une meilleure compréhension de la GRH en tant qu'élément stratégique de la firme. Pour ce faire, un questionnaire postal sera utilisé afin de recueillir un grand nombre d'informations sur un échantillon d'entreprises du Québec. Pour cette recherche, une attention particulière sera portée à la construction de l'outil de collecte des informations, afin que toutes les questions nécessaires à l'obtention de données complètes y soient intégrées. Tout au long de cette étude, une attention particulière sera aussi portée au traitement des variables de performance ainsi qu'à la variable de contrôle, l'innovation, qui est propre au type d'entreprise choisi pour la réalisation de l'étude.

Chapitre 2 : Cadre théorique

2. Cadre Théorique

2.1. Introduction

Depuis le début des années '60, la façon de considérer, de gérer et de soutenir les ressources humaines dans les entreprises québécoises s'est vue complètement métamorphosée. L'éclosion de nombreuses théories et de différentes écoles de pensée ont, sans aucun doute, beaucoup à voir avec cette évolution de la gestion des ressources humaines au Québec. Au départ, principalement considérée comme le regroupement de tâches administratives liées aux employés, la GRH est maintenant élevée par plusieurs au rang d'élément essentiel à la stratégie de l'entreprise, d'où est issue l'idée de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

Plusieurs chercheurs ont tenté, seuls ou en groupes, de définir le lien entre stratégie et GRH. Les études de Delery et Doty (1996); Miles et Snow (1984); Schuler (1993); Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996); Schuler et Jackson (1987); McMahan, Virick et Wright (1999) ne sont que quelques exemples bien connus parmi plusieurs autres. Afin de mieux cerner la GSRH dans son ensemble, Bayad, Arcand et Arcand (à paraître), dans une étude approfondie de la littérature stratégique, identifient quatre grandes voies, ou modèles en GSRH, dans lesquelles se cantonnent différentes explications théoriques. Ces quatre grandes voies, qui seront présentées un peu plus loin dans ce chapitre, sont toutes aussi importantes les unes que les autres, et surtout très efficaces pour expliquer le monde complexe de la GSRH. Notons toutefois que, même si la planification stratégique des RH est sans aucun doute la plus populaire puisque les perspectives de contingence et configurationnelle en GSRH en découlent, c'est de la théorie des

ressources stratégiques dont il sera le plus question dans ce travail, étant donné que celle-ci constitue un des fondements de la perspective universaliste, sujet principal de ce mémoire.

Dans le chapitre précédent, il était question de la problématique à la base de cette recherche et d'un aperçu des théories sur lesquelles reposent les fondements de cette dernière. Le présent chapitre sera donc consacré à dresser un portrait particulièrement précis et complet de la perspective universaliste en gestion stratégique des ressources humaines et des études qui en traitent. Ce chapitre sera aussi complété par le modèle qui sera utilisé pour la poursuite de la recherche ainsi que par le développement de l'hypothèses encadrant cette étude.

2.2. Définition de la gestion stratégique des ressources humaines

Depuis plusieurs années, différents termes nous sont présentés en ce qui à trait à la gestion des travailleurs dans les entreprises. De l'expression gestion de personnel, on est passé à gestion des ressources humaines (GRH), puis à gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Bien qu'elle soit apparue dès le début des années 1970, ce n'est qu'au début des années 1980 que la gestion stratégique des ressources humaines a pris la forme qu'on lui connaît aujourd'hui (Peters et Waterman 1982).

Depuis toutes ces années, nombreux sont les auteurs qui ont donné leur propre définition à la GSRH, le tableau 1 présente plusieurs de ces nombreuses définitions. Notons que le fondement de toutes ces définitions, si nombreuses soient-elles, présente

plusieurs similitudes qu'il est important de souligner (Bayad, Arcand, Arcand (à paraître)).

Tableau 1. Définitions de la GSRH

Miller (1989) :

La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux d'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Walker (1992) :

La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

Boxal (1994) :

La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.

St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) :

La GSRH consiste à établir un lien plus organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de GRH.

Schuler (1992) :

La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :

- *l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme;*
- *la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles;*
- *la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.*

Henry et Pettigrew (1986) :

La GSRH regroupe quatre éléments principaux :

- *l'utilisation de la planification;*
 - *la conception et le management des systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une "philosophie";*
 - *l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite du marché;*
 - *regarder les personnes dans l'organisation comme une "ressource stratégique" indispensable à la réalisation de "l'avantage compétitif".*

Wright et McMahan (1992) :

La GSRH est un ensemble d'activités et de déploiements planifiés des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Sisson (1990) :

La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

- *la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement;*
- *le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement;*
- *le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeants-employés, du collectivisme à l'individualisme;*
- *l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de "révéléateur", de "responsabilisation" et de "facilitateur".*

Guest (1987) :

La GSRH se donne quatre priorités :

- *l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation;*
- *une structure organisationnelle flexible;*
- *un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;*
- *une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.*

Source : Adapté de Bayad, Arcand, Arcand (à paraître).

Se basant ainsi sur les définitions du tableau 1, les auteurs font ressortir trois constats qui viennent appuyer la différence de la GSRH par rapport à la gestion de personnel et à la gestion des ressources humaines. Bien que ces trois paradigmes concernent un seul et même objet : les ressources humaines, leurs fondements sont loin d'être similaires. Tout d'abord, on définit la gestion de personnel comme étant : « (...) caractérisée par une multiplicité d'activités et de programmes juxtaposés les uns aux autres sans qu'on puisse vraiment en faire ressortir le caractère d'interdépendance. » (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1993 : 9). Selon ces mêmes auteurs : « (...). Une telle absence de coordination des activités rendait difficile la reconnaissance et la réalisation d'objectifs communs (...) » (p.14).

Ensuite, selon la description faite par Sekiou et al. (2001), « La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. ».

Finalement, riche des remarques formulées par Bayad et al. (à paraître), on pourrait définir la GSRH par les trois constats suivants : « la nécessité d'une cohérence interne entre les pratiques de GRH, jumelée à une cohérence externe avec la stratégie de la firme », le fait que « les RH deviennent pratiquement parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans les opérations productives de la firme » et que « les diverses définitions exposées

soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation ». Suite à l'analyse de ces définitions, il semble évident que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) se classe dans une catégorie à part lorsqu'on la compare aux deux autres types de gestion.

Le puissant désir d'expliquer la relation entre les GRH et la stratégie a, non seulement participé à la prolifération des nombreuses définitions de la GSRH, mais il a aussi incité la mise en place de plusieurs théories. Dans la partie suivante, les quatre grandes voies qui ont été introduites plus tôt seront exposées. Au cours des pages qui suivront, tel que mentionné précédemment, une attention particulière sera toutefois portée à la théorie des ressources stratégiques étant donnée que la perspective universaliste utilisée dans cette recherche comme base d'analyse est en partie basée sur celle-ci.

2.3. Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines

Expliquer la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités n'est pas des plus évidents. Afin d'en faciliter la compréhension, Bayad, Arcand et Arcand (à paraître) ont fait ressortir de la littérature des trente dernières années quatre modèles en GSRH. Le modèle de comptabilité des RH, le premier de ces modèles soutient l'idée selon laquelle le processus d'intégration stratégique des RH, à partir du concept de valeur, est un élément clé du succès des opérations. En effet, les plus fervents défenseurs de ce modèle stipulent que « l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des

dirigeants de la firme ». Développé vers les années 1960 et 1970 et fortement influencé par les écoles des relations humaines et du capital humain, le modèle de comptabilité des RH représente en soi une valorisation des RH, ce qui, par défaut, mène au développement d'outils favorisant la gestion stratégique des RH (aider au processus de gestion courante des RH; planifier et déterminer les besoins en RH, etc.).

Quoique les quatre modèles présentés dans cette partie soient intéressants, le modèle de la planification stratégique des RH demeure le plus populaire. En effet, ce modèle centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement (fit). Issue du développement de la pensée stratégique de l'École de Harvard, ce modèle, qui est le plus prolifique, est parfois élevé au rang de « modèle classique » de la GSRH.

Fondée en deux étapes, la planification stratégique des RH ne correspondait, au départ, qu'à la planification des RH. Ainsi, entre 1960 et 1970, le principal centre d'intérêt de la planification des RH était le maintien de l'équilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre ce qui limitait ce modèle à un simple modèle prévisionnel des RH. Ce n'est qu'au début des années '80 que la notion de stratégie, poussée conjointement par l'École de Harvard et l'École du Michigan s'est intégrée à la planification des RH. Le développement de la planification stratégique des RH, à ce moment, était nécessaire pour qu'enfin la GRH puisse jouir du statut de partenaire stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui plutôt que de la simple fonction organisationnelle de second rang qui lui était réservée à ses débuts. Pour se faire, l'intégration des RH se fait tant au niveau

stratégique, qu'au niveau opérationnel. Ainsi, comme l'indique Baird et Meshoulam (1988), cette double intégration ouvre la voie à ce qui sera un élément fondamental du modèle de la planification stratégique des RH à savoir la recherche d'une cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles.

Le troisième modèle présenté, celui de la compétitivité des RH développe une approche interactive de la relation « stratégie RH - stratégie d'activités » à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective. À la base, ce modèle remet rudement en question la valeur du modèle de la planification stratégique des RH qu'il juge être ni assez flexible, ni assez global. En effet, les protagonistes de l'approche de compétitivité estiment que la logique d'arrimage interne et externe des modèles de la planification stratégique des RH n'aurait aucun sens puisque le caractère (rationnel, consensuel, explicite et linéaire) de la planification stratégique des RH et les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes concordent difficilement ensemble. Suite à l'analyse des différentes approches stratégiques en GRH, quatre propriétés ou prémisses sur lesquelles s'érige l'originalité de l'approche de la compétitivité des RH sont mises en lumière. En effet :

« (...) la stratégie ne doit pas être vue comme un output pré-formé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler; le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie; la stratégie RH ne doit pas être réactive mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions; dans toute organisation sociale, les relations

de pouvoir et les conflits d'intérêts font que la GSRH relève d'une rationalité limitée. » (Arcand 2000 : 43)

Ces principes se retrouvent au cœur même des trois concepts dont il était question plus tôt, soit l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective. Brièvement, le concept d'indépendance défend la logique qui veut davantage que le choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées (opportunités) et capacité des RH à les mettre en œuvre (qualifications, comportements, expérience, etc) (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988). En résumé, l'approche du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés. Finalement, l'approche par négociation collective met une telle emphase sur l'importance que l'on se doit d'accorder aux différents acteurs dans les processus décisionnels qu'elle remet littéralement en cause la primauté des buts visés par l'organisation.

Le dernier des quatre modèles est celui de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « ressources » de l'organisation. Ce modèle présenté est, pour sa part, associé au concept de compétence des RH (Barney, 1991). Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses

considérations étant, selon nous, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations. À la base de la perspective universaliste, cette théorie sera développée plus en détails un peu plus loin.

Un modèle synthétique présenté par Bayad, Arcand, Arcand (à paraître) qualifie chacune des quatre contributions théoriques qui viennent d'être présentées (cf. figure 1). Utilisant deux axes d'opposition, à savoir la primauté des buts versus la priorité aux moyens, les pressions de l'environnement versus le recentrage sur l'organisation, les auteurs distinguent quatre quadrants positionnant chacune de ces macro-conceptions associées à la GSRH.

Priorités aux moyens	Planification des RH : <p>Environnement ——— Stratégie ——— Stratégie RH ——— Performance</p> <p>ADAPTATION DES RH</p>	Comptabilité des RH : <p>RH ——— Organisation ——— Stratégie RH ——— Valeur des RH ——— Performance</p> <p>VALORISATION DES RH</p>
	Compétitivité des RH : <p>Environnements ——— Stratégie ——— Stratégie RH ——— Performance</p> <p>FLEXIBILITÉ DES RH</p>	Compétence des RH : <p>RT ——— RF ——— RO ——— RH ——— Compétence distincte ——— Stratégie ——— Performance</p> <p>CAPACITÉ DES RH</p>
Pressions de l'environnement		Recentrage sur l'organisation

Plus particulièrement, ce modèle fait ressortir que :

- 22

Il est certain que les macro-conceptions développées ci-haut représentent une source importante de sujets de recherche, d'autant plus que les approches stratégiques présentées ci-haut, plus spécifiquement le modèle de planification stratégique des RH, sont encore méconnus à plusieurs égards. Même si elle a déjà été largement étudiée, la perspective universaliste, associée ici à la théorie des ressources stratégiques, constitue une part importante de la gestion stratégique des ressources humaines et soulève encore de nombreuses interrogations. Avec la réalisation de cette recherche, nous tenterons donc d'analyser l'effet de cette perspective sur la performance des entreprises en gestion de projet.

2.4. Gestion stratégique des ressources humaines et efficacité organisationnelle : la perspective universaliste

2.4.1. Principaux fondements théoriques

Tel que mentionné précédemment (chapitre 1), il existe en gestion stratégique des ressources humaines, trois perspectives distinctes qui visent à expliquer l'implication des RH sur l'efficacité organisationnelle. La perspective universaliste est la première de ces trois théories et, sans aucun doute, la plus importante à ce jour, en terme de documentation. Toutes aussi importantes en terme de contenu, les perspectives de contingence et configurationnelle, issues du modèle de planification stratégique des ressources humaines, sont, quant à elles, peu répertoriées dans les études scientifiques en GRH. Puisque qu'elle offre l'opportunité de vérifier le lien entre pratiques de GRH et performance organisationnelle, qu'elle est le centre d'intérêt de plusieurs recherches importantes effectuées à ce jour, mais qu'elle soulève encore plusieurs interrogations, c'est la perspective universaliste qui est retenue par l'auteur comme cadre d'analyse de ce mémoire. La suite de ce document sera donc entièrement orientée sur cette théorie.

Tel que développé dans le chapitre 1, l'idée à la base de la perspective universaliste est que certaines pratiques de GRH pourraient, *ceateris paribus*, accroître la performance organisationnelle des entreprises (Delery et Doty 1996; Huselid 1995 ;Youndt, Snell, Dean et Lepak 1996; McMahan, Virick et Wright 1999; Arcand 2000). Selon les tenants de cette perspective, indépendamment du contexte d'affaire, « (...) some HR practices are always better than others and that all organizations should adopt these best practices ». (Delery et Doty 1996 : 803).

Ces pratiques dont il est question varient d'un auteur à l'autre, mais dans l'ensemble de la littérature stratégique en GRH, il est possible d'en dégager un certain nombre qui reviennent à plusieurs reprises. Dans son étude, Arcand (2000) cite parmi les pratiques les plus significatives en GRH, « celles qui ont trait à la rémunération incitative (Pfeffer, 1994, 1998a; Pfeffer et Veiga, 1999), à la participation des employés (Levine et Tyson, 1990; Shaiken, Lopez et Mankita, 1997), à la formation et au développement de la main-d'œuvre (Lawler, 1992), à la communication (Lawler, 1995), à la sélection et à la socialisation des employés (O'Reilly, 1996), ainsi qu'à l'aspect sécurité en emploi (Levine, 1997). ».

Les fondements mêmes de la perspective universaliste réfèrent à trois théories solides en matière de GRH, soit la théorie des ressources stratégiques, la théorie du capital humain et la théorie économique de l'agence. La première de ces théories défend l'idée que pour tous les types d'entreprises, certaines ressources organisationnelles peuvent constituer un avantage compétitif durable lorsqu'elles sont employées sous certaines conditions. Issue de la littérature économique et stratégique, cette théorie semble supposer que trois propriétés précises sont nécessaires aux RH pour être avantageuses. La capacité d'être génératrice de valeur, rare et difficilement imitable sont les trois propriétés que doivent posséder les ressources en question.

Tout d'abord, la capacité de générer de la valeur, qui est soutenue par plusieurs études, découle du principe que la GRH constitue une importante source de valeur pour

l'entreprise et appui les propos de Hamel et Prahalad (1994) qui affirment que la rente économique d'une entreprise ne reflète que le niveau de compétence des employés.

La rareté des RH, deuxième propriétés avancées par la théorie des ressources stratégiques, avance l'idée que la proportion des RH hautement compétentes disponibles sur le marché du travail est relativement faible par rapport à l'ensemble des ressources humaines. Donc, une entreprise qui se dote de RH compétentes présente un avantage sur ses compétiteurs.

Troisièmement, la difficulté des RH à être imitées constituerait aussi un avantage compétitif sur les autres firmes pour deux raisons. Tout d'abord, les RH sont influencées par la « complexité sociale », c'est à dire, par un contexte historique, culturel et social qui leur est propre. En second lieu, les ressources humaines constituent, en quelque sorte, un véritable mystère qu'il est pratiquement impossible d'imiter puisqu'elles sont également régies par la notion d'« ambiguïté sociale ». Plus précisément, cette notion stipule que le lien qui existe entre les RH et la performance de l'entreprise n'est pas aussi linéaire qu'elle le laisse paraître. En effet une multitude complexe et imprévisible de pratiques, de politiques et d'autres facteurs, incluant la « complexité sociale », peuvent influencer cette relation à différents niveaux.

Tout comme la théorie des ressources stratégiques, la théorie du capital humain constitue un support solide à la perspective universaliste. Cette théorie issue de la littérature économique part du principe selon lequel, au même titre que les autres actifs corporatifs,

les connaissances, les habiletés et les compétences que possèdent les employés représentent une importante source de valeur économique pour la firme (Ducharme, 1998; Jackson et Schuler, 1995; Arcand, 2000). Les défenseurs de la perspective universaliste soutiennent que certaines pratiques de GRH, favoriseraient l'accroissement de la valeur du capital humain, ce qui entraînerait, par le fait même, une augmentation de l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999; Snell et Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; Arcand 2000). Parmi les pratiques associées à la théorie du capital humain, notons entre autre : la formation et le développement des RH, la sélection du personnel, la stabilité d'emploi, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, la communication et la participation des travailleurs à la prise de décision.

Finalement, la théorie économique de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) sert aussi d'appui à l'approche universaliste des RH. En effet, cette théorie stipule que la coopération entre patron et employés est des plus importantes étant donnée la forte probabilité de divergence d'opinion entre les deux parties en raison de buts très souvent opposés. Ce niveau de coopération est un grand responsable de la performance organisationnelle, voir même la continuité de la firme. Il importe donc de trouver un arrangement qui favorisera un climat de coopération à l'intérieur de l'entreprise. Une façon de procéder passe par l'adoption de certaines pratiques de gestion des ressources humaines comme celles visant par exemple, le partage de l'avoir, du pouvoir ou du savoir organisationnel (Carmichael et MacLeod, 1993; Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983; et Kandel et Lazear, 1992).

Outre les trois théories qui viennent d'être exposées, la littérature psychologique appuie également l'approche universaliste en faisant précisément appel aux notions de motivation et de satisfaction des travailleurs. Ainsi, d'après cette idéologie, les pratiques de GRH sont utilisées pour contrer les comportements liés à la réduction de l'effort chez certains employés (Kidwell et Bennet, 1993). En contexte de gestion du changement, cette façon de procéder est particulièrement importante si l'entreprise désire que le travail s'effectue dans la nouvelle direction choisie et ne veut pas se heurter au manque de coopération, à la baisse d'intérêt ou à l'opportunisme de certains membres ou de l'ensemble de son personnel (Barnard, 1948; Beer et Eisenstat, 2000; Porter, 1999).

2.4.2. Liste des études empiriques

Comme il en a été question un peu plus tôt, la perspective universaliste est celle, parmi les trois perspectives, qui est à l'origine du plus grand nombre d'études empiriques. De nombreuses études ont tenté, à plusieurs reprises, d'établir le lien entre l'application de pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. La recension d'études empiriques étant réalisée dans le but de colliger le plus d'informations possible sur les recherches effectuées à ce jour au sujet de la perspective universaliste, un grand nombre d'études seront présentées dans cette partie du travail. Un tableau synthèse de ces études se trouve également en annexe de ce document.

L'étude de Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, conduite en 1994, est une des premières validations de la perspective universaliste. Réalisée à partir des informations contenues dans une base de données de l'Université Queen de Kingston en Ontario

provenant du « sondage sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines » réalisé auprès de 714 entreprises de divers secteurs industriels canadiens, cette étude avait pour objectif d'évaluer 19 pratiques RH utilisées par les diverses entreprises canadiennes. Puisque, selon les chercheurs, la perspective universaliste stipule que l'utilisation de pratiques de GRH "innovatrices" aurait comme conséquence d'accroître substantiellement l'efficacité organisationnelle, trois ensembles d'indicateurs du rendement ont été utilisés pour cette étude. Le premier est directement axé sur la main-d'œuvre (départs volontaires, mises à pied, accidents ou blessures, plaintes ou griefs). Le deuxième est centré sur l'efficacité (productivité de la main-d'œuvre, coûts unitaires, plaintes des clients et qualité du produit ou service). Quant au troisième, il reflète divers indicateurs financiers (ventes, parts du marché et bénéfices).

Les résultats obtenus par cette étude démontrent que l'utilisation de pratiques de GRH "innovatrices" permet d'accroître sensiblement la performance de la main-d'œuvre et de l'efficacité de la compagnie, mais ne serait pas en mesure de prédire l'efficacité financière de l'entreprise de façon supérieure aux entreprises de gestion traditionnelle en RH. Dans l'ensemble, les résultats obtenus par Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994) semblent supporter, dans une bonne mesure, les principes mis de l'avant par les théoriciens de l'approche universaliste des RH.

Parmi les autres études importantes recueillies dans la littérature, notons les travaux de Huselid (1995) qui sont très souvent cités dans les différentes recherches. Faite à partir d'un échantillon de 968 entreprises publiques, cette étude visait à évaluer le niveau

d'implantation de certaines pratiques selon deux catégories, soit le niveau de compétence des employés et le niveau de motivation des employés. Les résultats de cette évaluation étaient, par la suite, comparés à trois indicateurs de performance organisationnelle : le taux de roulement, le niveau de vente par employé et la croissance de l'avoir des actionnaires. Les résultats de cette recherche se sont avérés très fidèles à la théorie universaliste. En effet, il est démontré que les entreprises qui font un investissement supérieur aux autres entreprises en matière de pratiques GRH, obtiennent aussi un niveau de performance plus élevé.

Un peu comme l'a fait Huselid (1995) d'autres chercheurs ont tenté d'étudier des ensembles de pratiques qui pouvaient optimiser la performance organisationnelle et financière des entreprises. Bien que les regroupements de pratiques varient d'un chercheur à l'autre, les résultats sont tout de même à considérer. Notons, entre autre, l'étude de Mac Duffie publiée en 1995 et basée sur les résultats d'un sondage impliquant la participation de 62 constructeurs automobile. Après avoir minutieusement choisi et analysé ses variables, l'auteur obtient des résultats intéressants qui démontrent que l'ensemble des pratiques formé par le recrutement, la formation, l'évaluation du rendement et la rémunération incitative favoriserait la réduction du temps requis à la construction d'une automobile.

Un autre appui empirique important à l'approche universaliste est l'étude de Batt et Applebaum (1995). Ces deux chercheurs ont sondé plus de 1 300 employés répartis dans trois groupes occupationnels distincts pour tenter d'analyser l'effet de la présence

d'activités de GRH, comme la participation individuelle ou de groupe, la formation et le développement, la gestion et la planification de carrières, la rémunération incitative ainsi que les pratiques visant la sécurité d'emploi et la qualité dans les relations de travail sur la satisfaction, l'engagement organisationnel et la qualité (produit ou service) dans l'entreprise.

Les résultats obtenus s'avèrent optimistes puisqu'ils démontrent que les pratiques visant à accroître la qualité dans les relations de travail de même que les activités de rémunération, de participation et de gestion de carrière peuvent s'avérer de puissants déterminants de la performance organisationnelle.

Stephen et Verma en 1995 tentent aussi de valider l'hypothèse universaliste et mènent quant à eux une étude auprès de 44 grandes entreprises syndiquées du secteur manufacturier canadien. Pour réaliser cette recherche, les auteurs ont développé et mis en application deux mesures pour tenter d'évaluer l'hypothèse universaliste. Pour se faire, neuf pratiques de GRH qualifiées "d'innovatrices" par la littérature académique sont retenues : les comités des relations de travail, l'évaluation du rendement, la sécurité d'emploi, la rémunération incitative, la participation, la formation, les programmes de santé et sécurité au travail, les horaires flexibles et les droits de la femme. Les informations concernant ces pratiques RH proviennent de Travail Canada (organisme du gouvernement fédéral canadien) pour les années 1986-1989. Le principal indicateur de performance organisationnelle choisi par les auteurs est le niveau de profitabilité de la

firme. Les données concernant la profitabilité financière des entreprises retenues proviennent du *Financial Post Data Base* pour les années 1986 à 1989.

Les conclusions de l'étude de Stephen et Verma appuient l'approche universaliste des RH. En fait, les auteurs démontrent que la présence d'un système de pratiques innovatrices de GRH permet aux entreprises d'accroître considérablement leur niveau de profitabilité, mais ne semble s'avérer profitable qu'à long terme. Selon les auteurs, les pratiques initiées en 1986 n'influencent réellement l'efficacité financière que trois années plus tard.

Réalisée en contexte particulier de gestion des ressources humaines en PME, l'étude française de Liouville et Bayad (1995), effectuée auprès de 271 PME françaises, avait pour but d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances sociales, organisationnelles et économiques des entreprises. Pour la réalisation de cette étude comparative, les PME étaient réparties en cinq classes selon l'importance accordée par les dirigeants à la variable GRH.

Les résultats obtenus suite à cette étude démontrent que les entreprises qui investissent le plus dans les pratiques RH, notamment dans celles liées à la formation, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement, sont aussi celles qui présentent une meilleure performance économique.

Une des études de premier plan en matière de GSRH est sans aucun doute celle publiée par Delery et Doty en 1996. Par cette étude, dont l'échantillon était composé de 192 banques américaines, les chercheurs avaient pour but de formuler et tester les trois perspectives en GSRH, dont la perspective universaliste. Pour ce faire, Delery et Doty ont procédé à l'analyse de 7 pratiques de GRH (la gestion de carrière, la formation, l'évaluation du rendement, le partage des profits, la sécurité d'emploi, la participation et la description de tâches).

Suite à leur étude, Delery et Doty démontrent qu'il existe une relation significative entre la performance de l'entreprise et trois des sept pratiques étudiées, soit : le partage des profits, l'évaluation du rendement et la sécurité d'emploi. Selon les auteurs, les résultats obtenus appuient fortement la perspective universaliste. D'après Delery et Doty, une entreprise qui investit dans les trois pratiques de GRH qui viennent d'être citées, présente un retour sur l'actif (ROA) de 23% et un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) de 23% supérieurs aux autres entreprises.

L'étude menée par Welbourne et Andrews en 1996 avait comme but premier de mesurer, auprès de 132 nouvelles entreprises, les niveaux de développement et d'investissement effectués dans certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Visant à déterminer si le niveau de développement de certaines pratiques de GRH constitue un facteur déterminant de la survie des entreprises, Welbourne et Andrews ont donc développé deux échelles pour évaluer les pratiques visant le développement des

compétences et des habiletés des travailleurs (formation, communication, participation, etc.) et les pratiques visant l'augmentation de la motivation des employés.

Les résultats obtenus sont on ne peut plus encourageants. En effet, suite à cette étude, il est ressorti que les entreprises dont l'investissement en pratiques de GRH était supérieur d'un écart type à la moyenne des échelles, avaient un taux de survie de 92% comparativement à 34% pour les entreprises dont l'investissement dans les pratiques en GRH était inférieur.

L'étude de Barrette et Simeus réalisée en 1997 vient aussi à l'appui de l'approche universaliste. En tout, 36 entreprises ont accepté de participer à cette recherche qui stipulait que l'investissement et le développement de certaines pratiques de GRH (activités de rémunération et de formation, évaluation du rendement et participation) étaient des déterminants importants de l'efficacité financière de la firme. Les résultats obtenus sont, somme toute, concluants. En fait, non seulement les activités de rémunération auraient une influence marquée sur le rendement de cours des actions, sur le niveau de productivité et sur la marge bénéficiaire, mais les activités d'évaluation du rendement auraient aussi une certaine influence sur le potentiel de croissance des actions. Cependant, à la lumière des résultats, la formation n'aurait qu'une faible incidence sur l'accroissement du niveau de productivité.

Dans sa recension des études empiriques, Pfeffer (1998b) traite d'une étude non publiée qu'auraient réalisé Huselid et Becker en 1997. Dans cette étude réalisée auprès de plus

de 700 entreprises, la relation entre pratiques de GRH et efficacité financière de l'entreprise se retrouve aussi au cœur de la recherche. Les résultats découlant de cette enquête démontrent un lien fortement significatif entre le niveau d'investissement effectué dans les pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires.

L'étude canadienne réalisée par Rondeau et Wagar (1997) a été effectuée auprès de 441 administrateurs d'hôpitaux dans le but de déterminer si l'efficacité hospitalière peut être déterminée par l'investissement en GRH. Encore une fois, deux types d'échelles sont utilisés pour mesurer le niveau d'investissement dans certaines activités de GRH et la performance organisationnelle. Les résultats sont percutants et viennent, eux aussi, appuyer l'approche universaliste. Les hôpitaux qui présentent des investissements élevés en matière de GRH offriraient des soins de meilleure qualité, auraient des clients plus satisfaits, un meilleur contrôle de leurs opérations et seraient plus flexibles aux changements.

Aux États-Unis, Huselid, Jackson et Schuler (1997) ont réalisé une étude auprès de 293 grandes firmes américaines, dans le but de savoir si l'investissement effectué dans les RH pouvait réellement procurer un avantage compétitif aux entreprises. Au total, 23 pratiques de GRH séparées en deux groupes étaient au centre de l'étude. Le premier groupe était composé de 14 pratiques (activités techniques) qui se retrouvaient dans toutes les entreprises, et le second de 9 pratiques (activités stratégiques) qui ne devaient pas se retrouver automatiquement dans chacune des entreprises. Mis en relation avec des indicateurs de performance, les réponses aux questionnaires complétés par les

responsables RH valident les principes de l'approche universaliste. En effet, si les activités techniques n'ont pas beaucoup d'effet sur les résultats de l'entreprise, à l'opposé, les pratiques stratégiques semblent fortement influencer l'efficacité organisationnelle.

Désirant eux aussi valider l'hypothèse universaliste selon laquelle certaines pratiques de GRH puissent, en toutes circonstances, s'avérer de précieux déterminants de l'efficacité organisationnelle, Guérin, Wils et Lemire (1997) ont tenté de vérifier auprès de 2 500 professionnels syndiqués québécois si la présence de certaines pratiques de GRH pouvaient avoir un quelconque effet sur la réduction de l'insatisfaction au travail. Dans le cadre de cette étude, deux questionnaires sont présentés aux répondants. Le premier met en évidence un ensemble de pratiques RH pouvant agir comme réducteur du malaise professionnel (activités de formation et de développement de la main-d'œuvre, la participation à la prise de décision, la reconnaissance au travail, les conditions de travail, l'organisation du travail, etc.). Le deuxième questionnaire consiste en une échelle de type Likert qui sert à mesurer l'insatisfaction professionnelle des répondants.

Les résultats semblent démontrer qu'il existe un ensemble de pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte organisationnel, peuvent procurer un net avantage compétitif pour la firme. L'étude de Guérin, Wils et Lemire démontre que les répondants qui œuvrent dans les entreprises ayant le plus investi dans leur GRH présentent, sur une échelle de 5, une insatisfaction professionnelle moyenne de 0,75 par

rapport à une insatisfaction professionnelle moyenne de 3,41 chez les répondants œuvrant dans les entreprises ayant le moins investi dans leur GRH.

En 1998, Patterson, West, Lawthom et Nickell effectuaient une étude sur un ensemble de pratiques de GRH auprès de 68 entreprises manufacturières britanniques. Les variables utilisées pour cette recherche étaient regroupées en trois ensembles. Le premier ensemble regroupait les pratiques de sélection/recrutement, de socialisation, de formation et d'évaluation du rendement. Le second regroupement était constitué de pratiques liées à l'organisation du travail, c'est à dire à la polyvalence, à la rotation des tâches, à la délégation de responsabilités et au travail en équipe. Puis, le troisième système comprenait les pratiques de communication, de cercles de qualité et de rémunération incitative.

Selon les résultats obtenus, les ensembles de pratiques de GRH étudiés auraient provoqué une variance de l'amélioration de la productivité de 18 % et de l'augmentation de la rentabilité de 19 % dans les entreprises formant l'échantillon. Selon Patterson et al. cette variance est principalement due au premier ensemble de variable. Le second ensembles de pratiques liées à l'organisation du travail et le troisième regroupement de variables pourraient aussi avoir respectivement une faible et aucune incidence sur les variances observées. La suite des résultats est particulièrement intéressante pour la validation de l'approche universaliste, puisque, parmi les autres variables analysées par Patterson et al. (la stratégie, l'insistance sur la qualité, le recours aux technologies de

pointe et l'intensité des dépenses en recherche et développement), aucune ne provoquait autant de variance que les pratiques de GRH.

Une autre étude recensée adoptant le même procédé que Huselid (1995) est celle réalisée par Lam et White (1998). Se rapportant à un échantillon de 14 entreprises manufacturières, cette étude avance l'idée que la présence de pratiques de développement en ressources humaines associées à des pratiques de recrutement et de rémunération joueraient un grand rôle stratégique dans l'entreprise et créerait un avantage compétitif important pour l'organisation, idéologie qui fût confirmée par les résultats de l'étude.

Berg, dans son étude de 1999, présentait aussi des résultats intéressants en rapport avec la perspective universaliste. En tout, 1355 personnes, répartis dans 13 aciéries américaines ont répondu aux questionnaires de Berg qui visait à savoir s'il existait un lien entre l'investissement dans les ressources humaines et l'accroissement du niveau de satisfaction des employés. Les résultats obtenus démontrent que l'instauration d'équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, les pratiques visant le développement des compétences individuelles, les activités de communication et d'information (dans une certaine mesure) et les pratiques de rémunération incitative semblent avoir une incidence sur la satisfaction des employés. Bien que la rémunération incitative, la sécurité d'emploi et les tentatives de conciliation travail-famille n'interagissent pas directement sur la satisfaction des employés, ces pratiques sont tout de même perçues favorablement par les répondants.

Dans les études les plus récentes tentant d'appuyer la théorie universaliste, on trouve l'ouvrage de Arcand (2000). Cette étude portait spécifiquement sur un échantillon de 46 caisses populaires (institutions financières) qui répondaient à certains critères pré-établis. Principalement, cette étude consiste en l'évaluation des trois perspectives en GSRH, dont la perspective universaliste, et avait comme but principal d'analyser la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle. Dans cette recherche, les sept pratiques de GRH suivantes ont été retenues : la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information, la sécurité d'emploi.

En ce qui concerne l'étude de la perspective universaliste, les résultats obtenus confirmaient en partie seulement l'hypothèse de départ qui stipulait que : « Le niveau d'implantation des pratiques de GRH de rémunération incitative, de formation, de dotation, d'évaluation du rendement, d'organisation du travail, du partage d'information et de sécurité d'emploi est positivement relié à l'efficacité organisationnelle. ». En effet, suite aux résultats obtenus, il apparaît que certaines pratiques de GRH peuvent influencer différemment, mais de façon significative la performance de l'entreprise. Selon les résultats obtenus, la rémunération incitative, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, la communication et la sécurité d'emploi peuvent constituer des éléments stratégiques pour la firme.

En 2001, Lacoursière effectuait une recherche sur la perspective universaliste en contexte de PME. Les informations relatives à l'échantillon de 273 PME manufacturières québécoises utilisées pour l'étude sont puisées dans la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises. L'étude de Lacoursière est menée afin de répondre à deux hypothèses de recherche qui stipulent qu'il y aura une relation positive entre la performance organisationnelle et financière des PME et l'étendu d'application de pratiques de : description de tâches, formation, politique de recrutement, évaluation du rendement, programme de rémunération individuelle (primes / bonis), programme de partage des profits, programme d'accès à la propriété, diffusion de l'information (opérationnelle, stratégique et économique) et participation aux décisions; puis qu'il y aura une relation positive entre la performance organisationnelle et financière des PME et le degré de développement de leur système de GRH.

Les variables de performances utilisées pour l'analyse sont la performance organisationnelle (taux de roulement volontaire, vente / employé, délais de livraison, qualité des produits, temps de mise en course) et la performance financière (croissance des ventes / 3 ans, croissance des ventes / 3 ans (comp. au secteur), rendement de l'actif, rendement des fonds propres). Finalement, les variables de contrôle retenues sont la taille de l'entreprise, l'âge, la présence syndicale, la scolarité du propriétaire dirigeant, la certification qualité, la stratégie d'affaire et le caractère stratégique de la GRH.

Les résultats obtenus par cette étude n'ont rien de percutants, mais supportent néanmoins les deux hypothèses de départ. En effet, plusieurs des pratiques étudiées auraient une

incidence sur la performance de l'entreprise, mais ces pratiques n'expliqueraient qu'une faible part de la variance observée dans les indicateurs de performance. Les résultats sont exactement les mêmes pour la vérification de la deuxième hypothèse.

L'étude la plus récente appuyant l'approche universaliste est probablement celle du projet Dares effectuée par Bayad, Arcand et Liouville en 2002. Également réalisée dans l'optique d'analyser les trois perspectives en GSRH, cette étude est effectuée auprès de 1983 établissements français des secteurs de l'industrie du commerce, du transport et de la construction, des PME comme des grandes industries. Pour ce qui est des pratiques (variables) retenues pour la réalisation de l'étude, les auteurs les ont regroupées en cinq grandes dimensions : les stratégies d'acquisition (organisation du travail, qualification, recrutement/sélection, intégration), de rétribution (salaires, incitatifs/intéressement, évaluation), de développement (formation, mobilité), d'animation (information, communication, participation) et de négociation (représentation syndicale, expression syndicale, discussion syndicale, gestion des conflits). Afin de mesurer l'efficacité des pratiques, les variables d'innovation, de performance économique, de qualité, de motivation et d'absentéisme ont été utilisées. L'étude de la théorie universaliste dans cette étude vise à confirmer l'hypothèse qui affirme que les pratiques de GRH d'acquisition, de rétribution, de développement, d'animation et de négociation exercent un effet sur la performance des entreprises.

Pour la réalisation de cette recherche, deux analyses ont été réalisées. Tout d'abord, les analyses de corrélations démontrent, en général, que la plupart des pratiques de GRH

étudiées ont une incidence sur différentes variables d'efficacité évaluées, à différents niveaux. Cependant, les auteurs mettent en lumière le fait que l'indice d'innovation est la variable d'efficacité qui est la plus sollicitée par la présence des pratiques GRH. Pour être plus précis, si les indicateurs d'efficacité en termes d'innovation et de performance économique sont les plus corrélés aux pratiques de GRH, les indicateurs de qualité et de motivation quant à eux n'interpellent que peu de pratiques. De son côté, l'absentéisme se situe à un niveau intermédiaire.

Dans le but d'obtenir une réponse plus complète à l'hypothèse de recherche, les chercheurs ont procédé à une deuxième série d'analyses des données : analyses de régression linéaire. À la lumière des résultats obtenus suite à cette nouvelle série d'analyses, les auteurs affirment que ce ne sont pas toutes les pratiques qui ont la capacité d'accroître la performance des entreprises. Bien que, lorsqu'elles sont évaluées individuellement, certaines pratiques en GRH peuvent démontrer un effet plus ou moins fort sur les indicateurs de performance, lorsqu'elles sont évaluées en bloc, ces mêmes pratiques exercent en général une forte influence sur la performance. C'est le cas entre autre des pratiques liées à l'acquisition qui exercent un effet significatif. On retrouve ce même phénomène pour les pratiques liées à l'animation, à la rétribution et à la négociation. En fait, seules les pratiques liées à la formation et au développement ne semble avoir aucun effet. Les auteurs de cette recherche concluent donc en mentionnant que les résultats obtenus vont dans le sens de la perspective universaliste.

Des études de cas ont aussi tenté de valider l'approche universaliste qui défend l'idée que certaines pratiques peuvent, *ceateris paribus*, augmenter la performance de la firme. Voyons d'abord, l'étude de cas réalisée par Ichniowski (1992) qui, dans une entreprise de pâtes et papiers, a étudié la réorganisation des règles de travail, l'implantation d'une rémunération incitative et l'introduction d'un nouveau mécanisme de règlement patronal-syndical appliquées par les autorités de l'entreprise. Suite à ces modifications, le chercheur a pu remarquer que le manque de collaboration employé-direction principalement à l'origine des problèmes d'essoufflement et de manque de compétitivité de l'entreprise a été enrayé. L'instauration de cette nouvelle organisation a participé, selon Ichniowsky à une baisse importante du nombre de griefs mensuels, du taux d'absentéisme et du taux d'accident au travail.

Une autre étude de cas, réalisée cette fois-ci par Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996), viens supporter la perspective universaliste. Réalisée en comparant le rendement de deux entreprises semblables, mais dont le type d'organisation du travail divergeait, cette étude s'est avérée assez concluante. En effet, l'entreprise présentant un type d'organisation « innovateur » (autonomie du travail, participation à la prise de décision, présence d'équipes de travail) présentait des coûts de production de 30% inférieurs à l'entreprise arborant un style de GRH traditionnel. Ainsi, l'entreprise au type de gestion innovateur présentait une efficience supérieure à l'autre entreprise.

Menée dans une seule entreprise sur une période de cinq ans, l'étude de cas effectuée par Schuster et al. (1997) a révélé un effet positif de l'adoption d'un mode de gestion centré

sur les employés (pratiques de communication/diffusion d'information, de participation aux décisions et de rémunération incitative) sur la performance financière de l'entreprise. En effet, suite à l'instauration du nouveau mode de gestion dans l'entreprise, une augmentation de 66% de la rentabilité a été notée. Selon l'auteur, cette variance est imputable à 75% à la mise en place du nouveau système de gestion.

2.4.3. Critiques des études empiriques

Il semble évident que les études présentées précédemment forment une source de références importante et très pertinente pour la réalisation de la présente recherche puisque les résultats présentés par ces auteurs constituent en eux-mêmes des pistes intéressantes de recherche ainsi que des recommandations quant à la réalisation d'études semblables.

Cependant, il est important de mentionner que, parmi ces recherches, aucune n'est appliquée spécifiquement à la gestion particulière des RH dans les entreprises en gestion de projet. Ce seul constat, d'après nous, justifie pleinement la pertinence d'effectuer une étude supplémentaire.

2.5. Modèle

Comme nous l'avons vu dans la recension des études empiriques, le type d'entreprise étudié, le choix des variables dépendantes, indépendantes et de contrôle et le type d'étude effectué, sont très différents d'une étude à l'autre. On remarque cependant que certaines variables identifiées comme « stratégiques » se retrouvent dans plus d'une

recherche et que l'ensemble de ces études a démontré un certain lien entre performance organisationnelle et la présence de certaines pratiques de GRH.

Pour la réalisation du présent travail, plusieurs choix de types d'entreprises et d'agencement entre pratiques de GRH, variables de contrôle et variables de performance, étaient possibles. Dans la partie qui suit, nous vous présenterons donc les variables qui ont été retenues pour cette étude.

2.5.1. Définition des entreprises en gestion de projet

Avant de choisir les différentes variables, il importe de définir le type d'entreprise qui est au centre de l'étude. Dans ce cas-ci, il sera question des entreprises en gestion de projet. En fait, aucune définition précise des entreprises en gestion de projet n'existe à ce jour si ce n'est que de spécifier que celles-ci, évidemment, gèrent des projets. Plusieurs descriptions personnelles ont été données à la gestion de projet par différents auteurs selon l'étude réalisée. Toute personne exécutant une recherche peut donc choisir de développer sa propre perspective de l'entreprise en gestion de projet. Pour la réalisation de cette étude, l'auteur considère donc, comme entreprise en gestion de projet, toute entreprise qui innove à l'interne (implantation d'un nouveau procédé, établissement de nouvelles normes de qualité, etc.) comme à l'externe (présentation et mise en marché d'un nouveau produit). Ce choix de définition s'explique par le fait que, dès qu'une entreprise innove, elle s'intègre dans un processus de gestion de projet à court, moyen ou long terme.

2.5.2. Présentation des variables RH (variables indépendantes)

Comme nous l'avons lu dans la recension des études empiriques, il existe un très grand nombre de pratiques de GRH. Dans cette études, les pratiques de GRH qui seront retenues sont celles répertoriées comme « innovatrices » par diverses études américaines et reprises par Arcand (2000). Ces pratiques s'énumèrent comme suit : rémunération incitative, formation, dotation, évaluation du rendement, organisation du travail, partage de l'information et sécurité d'emploi. À ces pratiques sera ajoutée une huitième variable qui n'a fait l'objet que de très peu d'études scientifiques à ce jour, soit la présence d'activités sociales et sportives dans les entreprises. Dans la partie qui suit, chacune de ces variables sera présentée et définie individuellement, pour la plupart en se basant sur la présentation que Arcand en a faite en 2000.

La rémunération incitative

Se retrouvant pratiquement dans tous les grands modèles en GSRH (Dyer et Kochan, 1995; Pfeffer, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999), la rémunération incitative auraient été identifiée très tôt par la littérature scientifique comme ayant une incidence positive sur le niveau d'efficacité de l'entreprise (Blinder, 1990; Fossum et Mc Call, 1997; Ledford, 1995; Mitchell, Lewin et Lawler, 1990; Weber, 1994; Weitzman et Kruze, 1990).

Bien qu'un nombre important de modes existent en rapport avec la rémunération incitative, trois d'entre eux sont plus souvent cités par la littérature. Le partage des profits, premier de ces modes de rémunération, consiste en fait à une redistribution d'une partie des profits réalisés par l'entreprise (Kanungo et Mendonca 1997). Le second

mode de rémunération incitative est le partage des gains de productivité, qui, comme son nom l'indique, correspond à une redistribution d'une partie des gains de productivité de l'entreprise (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998). Finalement, la redistribution de bonus se réalise par la redistribution d'un pourcentage du salaire annuel proportionnel au niveau de performance atteint par l'employé (Kanungo et Mendonca 1997).

Formation

Présente dans plusieurs des recherches recensées parmi les études empiriques, il apparaît en théorie, que la formation générale, professionnelle, continue ou autre, pourrait non seulement avoir une influence positive sur le rendement des travailleurs, donc sur la performance de l'entreprise, mais aussi accroître l'employabilité et la flexibilité des employés. Plusieurs études, entre autre celles de Arthur (1994), de Barrette et Simeus (1997), de Delery et Doty (1996) et de Arcand (2000) ont validé ce lien. Même si l'étude de Delery et Doty ne démontre aucun lien entre l'efficacité financière de la firme et la formation, d'autre étude ont réussi à faire la preuve de l'influence bénéfique de cette pratique sur la productivité. C'est le cas entre autre des études de Barrette et Simeus (1997) et de Ichniowsky, Shaw et Prennushi (1997).

Dans cette étude, tout comme dans celle de Arcand (2000), la formation comprend uniquement les activités formelles dont le but est d'accroître la compétence des travailleurs. Ces activités peuvent être spécifiques au travail, c'est-à-dire un « transfert aux salariés de connaissances ou de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches » (Sekiou et al. 2001, p. 338) ou générales, ce qui consiste en un

« ensemble des actions qui visent à valoriser les salariés, suivies ou non par une promotion; terme qui englobe le perfectionnement, l'apprentissage, le recyclage, l'initiation, l'accueil, l'entraînement, etc. » (Sekiou et al. 2001, p. 338) visant, entre autre chose, à combler les besoins futurs liés aux transformations et aux changements qu'aura à subir l'organisation (Pfeffer et Veiga, 1999).

La dotation

Également reconnues pour être stratégiques (Ostroff et Rothausen, 1997; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999; Schneider, 1987; Arcand, 2000), les pratiques de dotation visent en fait à sélectionner les individus ayant les meilleures habiletés, connaissances et attitudes pour la réalisation du travail. Les effets de ces pratiques sur les facteurs de performance des entreprises ont notamment été démontrés par les études de Ichniowsky, Shaw et Prennushi (1997) ainsi que par les travaux de Barrette et Simeus (1997).

Parmi les pratiques de dotation retenues comme « innovatrices », notons le recrutement hors entreprise qui permet à cette dernière d'élargir son bassin de postulants (Pfeffer et Veiga, 1999). Toujours dans le but de sélectionner le meilleur candidat, l'utilisation de tests formels, dans lesquels les individus sont confrontés à des situations réelles de travail, a également été retenue par la littérature. Il en est de même pour les entrevues de sélection qui visent à mieux prédire les comportements futurs du candidat en se servant de ses expériences passées.

Évaluation du rendement

Tout comme les autres variables citées précédemment, l'évaluation personnelle du rendement pourrait aussi aider à augmenter la performance organisationnelle de l'entreprise. L'évaluation du rendement se divise en deux types distincts. Le premier est l'évaluation des comportements observables et consiste selon Delery et Doty (1996 : 805) « (...) focus on the behaviors of individuals necessary to perform the job effectively (...) ». Le second type est l'évaluation des résultats quantifiables qui se définit comme « (...) focus merely on the consequences of those behaviors » (Delery et Doty, 1996 : 805).

Organisation du travail

L'organisation du travail peut aussi constituer un moyen précieux d'influencer la performance de l'organisation (Applebaum et Berg, 1997). Pour la poursuite de la présente étude, les concepts de présence d'équipes de travail (équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation, équipes non intégrées à la structure formelle de l'organisation ou équipes de projet) et de restructuration des postes de travail seront retenus.

- *Équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation*

En ayant une influence particulièrement importante sur la motivation intrinsèque, sur la façon des employés à réaliser leur travail (Conger et Kanungo, 1988; Cotton 1993; Leana, 1987; Schuler, 1980) et sur la qualité de l'information entre les différents acteurs (Aoki, 1988; Conger et Kanungo, 1988; Coriat, 1991), la formation d'équipes intégrées à la structure formelle de l'organisation représente un facteur qui peut être déterminant

de l'accroissement de la performance organisationnelle. Ces équipes, tel que le mentionne Arcand (2000) sont des entités intégrées à la structure organisationnelle sur une base permanente et se préoccupent principalement des problématiques liées au processus productif de l'entreprise (St-Onge Audet, Haines et Petit, 1998).

- *Équipes non intégrées à la structure formelle de l'organisation*

Ayant comme but premier de résoudre des problématiques et de proposer des recommandations, ce groupe composé de volontaires provenant d'une même unité fonctionnelle ou d'unités distinctes peut aussi avoir une influence positive sur la performance de l'entreprise. En effet, cette variable pourrait, tout comme la variable précédente, accroître des éléments psychologiques tel que la motivation ou des éléments structuraux comme la qualité de l'information.

- *L'utilisation d'équipes de projet*

Bien que relativement rare dans les études en GSRH (Arcand, 2000), l'utilisation de telles équipes dans le cadre de la gestion de projet est particulièrement fréquente et intéressante en ce qui à trait aux pratiques stratégiques. Défini par St-Onge, Audet, Haines et Petit, en 1998 « ces équipes regroupent souvent des travailleurs ayant des expertises diverses qui, le plus souvent, participent de manière permanente au projet, que ce soit dans une structure organisationnelle temporaire associée au projet ou dans une structure matricielle ».

- *Structure des postes individuels de travail*

Cette variable pourrait également s'avérer bénéfique à la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Mac Duffie, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer 1994), puisqu'elle favoriserait la satisfaction, la motivation, le rendement, la qualité, etc. des employés. Les modes d'expression qui seront retenus pour cette recherche sont au nombre de deux. L'enrichissement horizontal des tâches permet à une personne d'exécuter plusieurs tâches différentes ayant une complexité et une importance similaire. L'enrichissement vertical des tâches consiste en une recomposition d'un poste de travail dans lequel sont intégrées des tâches d'exécution et de conception.

Partage d'information

Le partage de l'information organisationnelle stratégique de l'entreprise avec ses employés pourrait également favoriser la performance de l'entreprise en favorisant proportionnellement l'adhésion et la coopération des travailleurs. (Arcand, 2000, p. 84) Ainsi, le partage de l'information découlant d'une bonne communication faciliterait la mobilisation des RH. De plus, d'après Senge (1990) et Goh (1998), les entreprises désireuses de responsabiliser leurs employés et de favoriser l'innovation auraient avantage à diffuser l'information relative à sa mission et à ses objectifs. Puisque cette étude privilégie l'information de nature stratégique, nous utiliserons, pour la réalisation de la recherche que les pratiques liées à la concurrence, aux nouveaux produits ainsi qu'aux données financières et stratégiques de l'entreprise.

La sécurité d'emploi

La variable de sécurité d'emploi utilisée dans cette recherche réfère à « toute activité ayant pour but de minimiser, autant que faire se peut, les pertes d'emplois associées à toute transformation économique ou technologique » (Arcand 2000 : 85). D'après les études effectuées à ce jour, cette variable ressort de plus en plus comme pouvant avoir une influence notable sur les résultats organisationnels (Eaton et Voos, 1992; Greer, 1995; Levine, 1995; Osterman 1988, 1995), puisque, jusqu'à un certain seuil d'insécurité senti par les employés, il apparaît un accroissement de l'effort consacré au travail, qui a tendance à chuté lorsque le niveau d'insécurité dépasse ce seuil (Brockner, Grover, Reed et Dewitt, 1992).

Les activités sociales et sportives

Dans la présente recherche, les activités sociales et sportives représentent toutes activités ou procédures auxquelles peuvent participer les employés dans le but de se divertir, se détendre et/ou se développer (talents, aptitudes). Selon Santé Canada et plusieurs chercheurs, la présence de pratiques liées à l'activité physique en milieu de travail (gymnase dans l'entreprise, cours aérobics à l'heure du midi, paiement des frais d'inscription dans un centre sportif) aurait une très grande incidence sur la diminution du stress et de la mauvaise fatigue, sur la santé physique et psychologique des employés et aurait même une influence bénéfique notable sur les taux d'absentéisme et de roulement du personnel. De leur côté, les activités sociales encouragées et organisées par l'entreprise (souper de Noël, 5 à 7, activité de loisir, cours de peinture, billets de spectacle, etc.) optimiseraient aussi la productivité des employés en diminuant, entre autre, leur niveau de stress. Bref, l'instauration de pratiques d'activités sociales et

sportives dans l'entreprise augmenterait la motivation et la satisfaction des travailleurs envers leur lieu de travail, ce qui engendrerait une augmentation de la performance de ceux-ci, et, par le fait même de l'entreprise. Selon une étude de Roy J. Shephard, de l'Université de Toronto, chaque dollar investi par l'entreprise en programme d'activité physique dans l'entreprise pourrait même lui générer un bénéfice de deux à quatre dollars. Nous retiendrons donc pour la réalisation de cette étude les pratiques ayant trait à la tenue d'activités sociales, à l'offre d'opportunité de participer à des événements socio-culturels ainsi qu'à la promotion et à l'offre d'opportunité pour la pratique d'activités physiques.

2.5.3. Présentation des variables liées à la performance de l'entreprise (variables dépendantes)

Dans le but de répondre à la question spécifique suivante : « Est-ce que les pratiques innovatrices de GRH sont en mesure d'accroître le niveau de performance des entreprises en gestion de projet ? » il est primordial de bien établir les prémisses de ce qui sera évalué pour mesurer la « performance de l'entreprise ». Les variables choisies à cette fin portent le nom de variables de performance et constituent les variables dépendantes de l'étude. Les variables sélectionnées ici sont : la satisfaction du personnel, la productivité des ressources humaines et la profitabilité de l'entreprise qui correspondent respectivement à des variables d'ordre sociale, économique et financière.

Performance sociale

- *La satisfaction du personnel*

La satisfaction du personnel est définie par Morin, Savoie et Beaudin (1994) comme

« ... le degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé ».

Dans la présente étude, cette variable sera traitée comme une donnée perçue par les dirigeants RH des entreprises. Ainsi, quelques questions traitant de ce sujet seront intégrées au questionnaire général.

- *Le taux de roulement*

Le taux de roulement est défini comme suit : « Il s'agit de tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de salariés dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année. » (Sekiou et al. 2001, p. 793). Ainsi, le taux de roulement sera déterminé en calculant le nombre de départs volontaires au cours d'une année par rapport au nombre total d'employés pour cette même année.

- *Le taux d'absentéisme*

L'absentéisme est défini comme étant : « une période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non présence. » (Sekiou et al. 2001, p.777). Le taux d'absentéisme est donc fixé selon le nombre total d'absences au cours d'une année par rapport au nombre total de journées travaillées par les employés pour cette même année.

- *Les griefs ou les plaintes*

La plainte, telle que définie par le dictionnaire Le Nouveau Petit Robert (1995) est : « L'expression du mécontentement que l'on éprouve. » (p. 1688 : 2.) tandis que le grief, est présenté par Sekiou et al. (2001) comme étant : « une mésentente relative à l'interprétation du contrat de travail .» (p. 573). De façon plus spécifique, on parle de grief lorsque nous sommes en présence d'un syndicat et de plainte lorsqu'il n'y a pas de présence syndicale. Le but ici est de déterminer le nombre annuel de plaintes et/ou griefs déposés à l'endroit de la direction de l'entreprise.

Performance économique

- Taux de productivité du travail (*La productivité des ressources humaines (ou l'efficacité RH)*)

Toujours selon Morin, Savoie et Beaudin (1994), l'efficacité des RH est définie comme étant le « ... degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système ».

Performance financière

- *La rentabilité de l'actif total*

Ce ratio est un indicateur du bénéfice net réalisé par l'entreprise pour chaque dollar investi. Appartenant à la catégorie des ratios de rentabilité, la rentabilité de l'actif total ou « ...ROI (Return on investment) se calcule en divisant le bénéfice net de l'entreprise (après impôt et avant poste extraordinaires) par l'actif total de cette dernière. » (Morissette et O'Shaugnessy, 1990, p.48).

2.5.4. Présentation de la variable de contrôle

La seule variable de contrôle utilisée pour la réalisation de l'étude est l'innovation. Puisque, par définition, toute entreprise favorisant une stratégie d'innovation, est, par le fait même contrainte à gérer des projets, alors, il devient évident que cette variable de contrôle est la plus appropriée à la recherche. Seront alors évalués les liens entre les pratiques de GRH citées ci-haut et la performance des entreprises présentant un degré d'innovation de moyennement élevé à très élevé. Le choix de la variable « innovation » est également défendu par l'étude de Delery et Doty (1996) où il était question que cette seule et unique variable caractérise le positionnement stratégique de toutes les entreprises.

2.5.5. Présentation de l'hypothèse

Suite à la définition du modèle présenté dans cette partie, l'hypothèse suivante a été émise :

Hypothèse 1 . *Le niveau d'implantation des pratiques de GRH de rémunération incitative, formation, dotation, évaluation du rendement, organisation du travail, partage de l'information, de sécurité d'emploi et d'activités sociales et sportives a une incidence positive sur la performance de l'entreprise en gestion de projet.*

Chapitre 3 : Méthodologie

3. Méthodologie

3.1. Introduction

À présent que le sujet de la présente étude a été bien défini dans les deux chapitres précédents, nous aborderons, dans cette partie-ci, les aspects plus techniques de l'étude. Pour ce faire, ce chapitre sera donc divisé en trois parties distinctes. Dans un premier temps, il sera question de la stratégie de recherche employée pour la réalisation de cette étude, en second lieu un portrait complet de la population à l'étude sera dressé, puis, troisièmement, nous aborderons en profondeur toute la phase opérationnelle de l'étude.

3.2. Stratégie et type de recherche

Depuis plusieurs années, les scientifiques du domaine de la gestion ont, à plusieurs reprises, tenté d'expliquer le lien complexe entre la gestion des ressources humaine et la performance de l'entreprise. Malgré le grand nombre d'études réalisées à ce jour qui présentent des résultats intéressants, encore aujourd'hui, la nature du lien en question demeure obscure. Nous nous baserons donc sur cette zone grise pour lancer une autre étude qui tentera de répondre, comme beaucoup d'autres études avant celle-ci, à la question de recherche suivante : Quelle est l'influence de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise ?

Le fondement même de cette question définit le type d'étude qui est au centre de cet ouvrage. Il s'agit en fait d'une étude corrélationnelle / explicative (Fortin, 1996), puisque

l'objectif ultime de cette recherche tente d'évaluer et d'expliquer la relation entre un ensemble de pratiques RH et certains critères d'efficacité organisationnelle.

Cette étude peut également se définir par une logique hypothético-déductive puisque « la problématique s'élabore à partir de concepts issus de la littérature scientifique pour se concrétiser dans une question spécifique de recherche permettant de confronter cette construction théorique à une réalité particulière. » (Gauthier, 1997 :55).

La stratégie de recherche privilégiée dans ce travail est l'étude de cas multiples puisque cette enquête portera sur 19 entreprises correspondant aux critères d'éligibilité suivant : entreprise du secteur manufacturier, entreprise située dans les régions de la Mauricie ou du Centre-du-Québec et comptant entre 100 et 250 employés. En tout, à partir des listes obtenues, 75 entreprises correspondaient aux critères susmentionnés et 33 de celles-ci ont répondu à l'appel.

Étant donnée que la présente étude se rapporte à une catégorie très précise d'entreprise (entreprise faisant de la gestion de projet), il est probable que les résultats obtenus par cette enquête ne soient généralisables qu'aux entreprises correspondant aux mêmes critères dans les autres régions du Québec. De plus, étant donnée un trop grand nombre de facteurs pouvant venir modifier les impacts des pratiques RH sur la performance d'autre type d'entreprise, cette validité externe ne serait applicable qu'aux moyennes entreprises manufacturières du Québec.

Cette étude, faute de temps et de moyens financiers sera par contre réalisée sur une base ponctuelle plutôt que répétitive ou continue. Ainsi, les données recueillies concerneront uniquement l'année 2002 et il nous sera impossible de savoir si les effets à long terme de l'implantation de pratique RH dans l'entreprise représentent un bénéfice supérieur pour l'entreprise.

3.3. Population à l'étude

Les régions de la Mauricie et du Centre-du-Québec forment un bassin important et surtout très intéressant d'entreprises et de main d'œuvre générale ou spécialisée, mais aucune étude parmi celles recensées ne porte sur les industries de ces régions. Ces deux régions sont d'autant plus intéressantes de par leur situation géographique avantageuse qui les situe à mi-chemin entre les grandes régions de Québec et de Montréal. Ces avantages ajoutés à la proximité physique des entreprises de ces régions par rapport au lieu de la réalisation de cette étude sont autant de raisons qui motivent un choix arrêté sur la Mauricie et le Centre-du-Québec.

Puisque plusieurs études en GRH se sont déjà intéressées aux grandes entreprises, nous avons d'abord orienté notre étude vers les PME, en utilisant, comme seul critère de définition, le nombre d'employés des entreprises. La survie de ces petites et moyennes entreprises étant souvent compromise par la perte des employés spécialisés au profit des grandes entreprises plus payantes, il nous semblait donc intéressant de voir comment la

présence de pratiques de GRH peut influencer ce phénomène d'exode et augmenter, par le fait même, la performance de l'entreprise. Cependant, puisque les services de gestion des ressources humaines sont pratiquement inexistant dans la plupart des entreprises de petite taille, nous avons décidé d'orienter spécifiquement notre étude sur les entreprises de taille moyenne. Bien que la moyenne entreprise soit définie dans la littérature comme employant de 100 à 499 personnes, pour la réalisation de notre recherche, notre conception de moyenne entreprise regroupe entre 100 et 250 employés.

Le type d'entreprises investiguées a été défini comme étant les entreprises manufacturières présentant un degré d'innovation entre moyen et élevé. Ceci s'avère particulièrement intéressant en terme de développement de projet, ce qui cadre parfaitement avec notre choix d'entreprise en gestion de projet.

En résumé, la population qui sera au centre de la présente étude regroupe toutes les moyennes entreprises manufacturières de la Mauricie et du Centre-du-Québec faisant de la gestion de projet.

3.4. Phases opérationnelles de la recherche

3.4.1. Échantillonnage

À partir d'une liste datant de 2002 fournie par l'Institut de Recherche sur les PME (INRPME) de 1329 PME manufacturières des régions prédéterminées nous avons pu définir une population de 75 entreprises correspondant aux critères de taille, de région et

de secteur d'opération à qui pourraient potentiellement s'adresser notre étude. Étant donné la taille relativement petite de notre population, un questionnaire a donc été envoyé à tous les dirigeants ou directeurs RH de ces entreprises afin de constituer un échantillon de type volontaire. Après un délai de 1 mois, 33 questionnaires ont été complétés et retournés ce qui constitue un taux de participation de 44%. De ce nombre, 14 questionnaires ont été retranchés parce que non applicables, soit à cause du nombre d'employés qui ne correspondait pas à la taille utilisée pour cette étude (entre 100 et 250 employés), soit parce que l'outil de collecte avait été mal complété, ou soit parce que le niveau d'innovation était faible. En tout, 19 questionnaires ont donc pu être utilisés pour la réalisation de l'étude, ce qui constitue un taux de réponse de 25,3 %. Ce taux de réponse, considéré acceptable dans le cas d'une collecte postale, nous permettra de procéder à des extrapolations intéressantes sur la population à l'étude.

3.4.2. Construction de l'outil de collecte

Suite à la définition des phases méthodologiques précédentes, nous nous sommes attardés à la construction d'un seul et unique outils de collecte qui a été utilisé pour opérationnaliser tous les concepts. Le questionnaire utilisé comportait 32 questions réparties en trois sections distinctes. Ces trois sections concernaient respectivement : les pratiques de gestion des ressources humaines présentes dans l'entreprise, le positionnement de l'entreprise par rapport à l'innovation, puis les différents indices de performance de l'entreprise. Les questions de l'outil de collecte ont été développées à partir des dimensions définies dans le chapitre précédent et qui seront présentées de nouveaux au point 3.4.3.

L'instrument de mesure employé pour cette étude suit le même principe que celui présenté dans l'étude de Arcand (2000), à la différence que l'échelle utilisée dans ce questionnaire est linéaire, ce qui donne des avantages notables. Cette échelle nous a permis entre autre d'obtenir des résultats quantifiables même pour des facteurs qualitatifs et de procéder à une série d'analyses statistiques particulièrement précises.

3.4.3. Mesure des concepts

Comme il en a été question précédemment, un seul outil de collecte à été utilisé pour opérationnaliser tous les concepts de cette étude. Pour chacune des affirmations présentées dans les différentes sections du questionnaire, les répondants devaient situer leur entreprise par rapport au degré d'implantation de cette pratique ou de l'affirmation sur une échelle linéaire de 10 centimètres. Ils devaient, pour ce faire, placer un « X » sur la ligne à l'endroit qui, selon eux, décrivait le mieux la situation existante dans leur entreprise.

Les variables indépendantes

On parle ici de la mesure du niveau d'implantation des différentes pratiques de GRH dans les entreprises. En tout, 23 indicateurs, se regroupant sous 8 dimensions de la gestion des ressources humaines ont été étudiés et sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 2. Dimensions et indicateurs portant sur la GRH

Dimensions	Indicateurs
1. Rémunération incitative	1.1 ... partage des gains de performance 1.2 ... partage des profits 1.3 ... primes aux employés performants 1.4 ... partage de l'actionnariat
2. Formation	2.1 ... programmes spécifiques 2.2 ... programmes généraux
3. Dotation	3.1 ... recours au recrutement externe 3.2 ... évaluation par l'usage de tests structurés 3.3 ... évaluation par l'usage d'entrevues structurées
4. Évaluation du rendement	4.1 ... sur la base d'objectifs mesurables 4.2 ... sur la base de comportements observables
5. Organisation du travail	5.1 ... implication dans des équipes de travail 5.2 ... consultation des employés par le biais de comités 5.3 ... résolution de problèmes par des équipes de projet 5.4 ... travail sur des postes de niveaux similaires
6. Partage de l'information	6.1 ... sur les décisions stratégiques de l'entreprise 6.2 ... financière 6.3 ... sur les nouveaux produits et services 6.4 ... sur la concurrence
7. Sécurité d'emploi	7.1 ... protection des emplois des travailleurs
8. Activités sociales et sportives	8.1 ... tenue d'activités sociales 8.2 ... opportunité d'assister aux événements socio-culturels 8.3 ... promotion et opportunités pour la pratique d'activités physiques

Pour ces variables, l'échelle utilisée faisait référence à l'implantation des pratiques GRH, et représentait un continuum allant de « pas du tout implantée » à « fortement implantée ». Au centre de l'échelle se trouvait également la mesure « moyennement implantée ».

Pour la réalisation des différents tests statistiques dont il sera question dans le chapitre suivant, il est important de souligner que nous avons procédé au regroupement de toutes les valeurs recueillies pour les différents indicateurs afin d'obtenir une seule valeur

générale pour chaque dimension. Ainsi, pour chaque entreprise, la pratique de rémunération incitative, par exemple, est représentée par une seule valeur, résultat de la moyenne des quatre données obtenues à l'aide des indicateurs. Il en est de même pour toutes les pratiques RH à l'étude.

Les variables dépendantes

Les questions relatives aux facteurs de performance utilisés dans cette étude en tant que variables dépendantes ont aussi été regroupées dans une section précise du questionnaire. Précisément sept questions portant sur trois facteurs de performances (sociaux, économiques, financiers) ont été utilisées. Les facteurs de performance étaient, en partie évalués par des mesures de perception (facteur de satisfaction des employés), et en partie évaluées à partir de faits (taux de roulement, R.O.I., etc.).

Tableau 3. Dimensions et indicateurs portant sur la performance

Dimensions	Indicateurs
1. Facteurs sociaux	1.1 ... satisfaction des employés par rapport aux conditions de travail 1.2 ... satisfaction des employés par rapport aux tâches qui leur sont confiées 1.3 ... taux de roulement 1.4 ... taux d'absentéisme 1.5 ... nombre de griefs et/ou plaintes
2. Facteur économique	2.1 ... taux de productivité de l'entreprise
3. Facteur financier	3.1 ... rentabilité de l'actif total ou ROI

L'évaluation de ces variables se faisait aussi à partir d'échelle de 10 centimètres, mais les indicateurs du continuum variaient d'une dimension à l'autre. Ainsi, pour les facteurs sociaux, les indicateurs ayant trait à la satisfaction étaient évalués à l'aide des concepts

« pas du tout satisfaits », « satisfaits » et « fortement satisfaits » alors que ceux traitant du taux de roulement, du taux d'absentéisme et du nombre de plaintes et/ou griefs faisait appel aux notions « peu élevé », « moyennement élevé » et « très élevé ». Dans certains cas, des pourcentages étaient associés à ces notions. Pour ce qui est des facteurs économiques, le continuum était construit à partir des termes « beaucoup moins performants », « aussi performant » et « beaucoup plus performant ». Finalement, les facteurs financiers étaient évalués selon les concepts « nettement inférieur », « semblable » et « nettement supérieur ».

Cependant, puisque dans l'outil de collecte, les questions se rapportant au taux de roulement, au taux d'absentéisme de même qu'au nombre de griefs/plaintes étaient notées selon la même gradation que les autres questions (selon des concepts de « peu » jusqu'à « beaucoup »), alors que, pour être conséquentes avec les autres facteurs de performance, ces trois échelles doivent être inversement proportionnelles, nous avons inversé les données recueillies dans l'enquête pour ces trois indicateurs. Ainsi, un faible taux d'absentéisme de 1,4 (selon le répondant), par exemple, est conséquent à un fort indice de performance, nous le substituons donc par une donnée de 8,6. Pour la réalisation des différents tests statistiques, les variables utilisées ont été appelées « taux inversé » ou « nombre inversé ».

Tout comme pour les variables indépendantes, il y a aussi eu regroupement de données dans les variables dépendantes pour la réalisation des tests statistiques, mais ce, seulement en ce qui a trait aux deux facteurs de satisfaction dont les résultats ont été

colligés ensemble. Tous les autres facteurs ont été analysés individuellement, ce qui signifie, qu'au total, six facteurs de performance ont donc été analysés.

La variable de contrôle

Puisque, selon notre idée de départ, les entreprises faisant de la gestion de projet présentent habituellement des degrés d'innovation différents des autres entreprises et qu'il serait intéressant d'évaluer l'impact des variables indépendantes sur la performance des entreprises hautement innovantes, la variable de contrôle ici utilisée est donc le degré d'innovation. Pour cette variable, deux questions ont été intégrées aux questionnaires.

Tableau 4. Dimension et indicateurs portant sur le degré d'innovation

Dimension	Indicateurs
1. Degré d'innovation	1.1 ... développement de nouveaux projets 1.2 ... stratégie proactive

Le degré d'innovation était évalué selon deux continuums. Le premier faisait référence aux notions « pas du tout implantée », « moyennement implantée » et « fortement implantée » alors que la seconde regroupait les concepts « pas du tout en accord », « moyennement en accord » et « fortement en accord ».

Même si ces deux variables ont été regroupées pour déterminer le taux moyen d'innovation des entreprises, donc, par le fait même, les entreprises faisant de la gestion de projet, c'est individuellement qu'elles ont été utilisées pour la réalisation des tests statistiques.

3.4.4. Administration des questionnaires

Principalement en raison de questions de coûts et de couverture de territoire, le questionnaire postal est le type d'administration des questionnaires qui a été retenu pour cette étude. Bien que le taux de réponse est la bête noire des sondages par la poste (Blais et Durand, dans Gauthier, 1997 : 378) il demeure que ce type d'administration était le plus approprié pour notre étude. Cette méthode d'auto-administration nous permettait entre autre d'atténuer l'influence de la désirabilité sociale et les biais liés à la présence d'un interviewer sur les réponses aux questions puisque la majorité des questions de l'outil de collecte pouvait, pour certaines personnes et/ou entreprises, paraître personnelles voir même délicates pour certains répondants (taux de roulement, satisfaction, données financières, etc.).

3.4.5. Analyse des données d'enquête

Tout comme pour la majorité des études présentées au chapitre 2, les types d'analyses choisis pour vérifier notre hypothèse sont quantitatifs. Afin d'obtenir des résultats concrets qui découlent de notre enquête, nous avons procédé à la construction d'une matrice de corrélations de même qu'à la construction et à l'analyse de tableaux de régressions dans le but de faire des liens entre les pratiques de GRH et les indices de performance. La réalisation de ces deux analyses statistiques différentes nous a permis d'avoir une idée plus juste et plus précise de la véracité de notre hypothèse de départ.

En tout, pour la construction des tableaux de régression, nous avons réalisé 48 analyses. Plus spécifiquement, les huit variables indépendantes ont été utilisées pour procéder aux régressions multiples sur les six variables dépendantes. Pour se faire, les variables de contrôle, le développement de nouveaux projets et la stratégie proactive, étaient d'abord introduites dans l'équation linéaire puis, individuellement, chacune des huit pratiques RH retenues dans cette étude étaient introduites à leur tour. Les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS. Bien que cet outil présentent certaines limites, il semble qu'il soit le plus pertinent pour notre étude et surtout le plus utilisé dans les études semblables (Becker et Gerhart, 1996).

Chapitre 4 : Résultats des analyses

4. Résultats des analyses

4.1. Introduction

Alors que dans les pages précédentes étaient présentées les différentes étapes du processus de réalisation de cette étude, ce chapitre-ci sera consacré exclusivement à l'analyse statistique et à la présentation des résultats obtenus suite à notre enquête. Toujours dans l'optique de répondre à la question de recherche : « Quelle est l'influence de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise ? » cette partie-ci du travail sera séparée en trois parties. Cette brève introduction sera donc suivie de la présentation des résultats puis d'une discussion suite à l'obtention de ces résultats.

Comme il en a été question précédemment, l'idée de départ de la perspective universaliste à la base de cette étude est que certaines pratiques de GRH peuvent *ceateris paribus* accroître la performance organisationnelle des entreprises (Delery et Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; Arcand, 2000). Plusieurs des études présentées au chapitre deux ont réussi à démontrer la pertinence empirique de cette théorie. Mais qu'en est-il pour les moyennes entreprises manufacturières de la Mauricie et du Centre-du-Québec qui font de la gestion de projet ?

Tel que présenté dans le chapitre précédent, deux types de tests ont été effectués afin de vérifier l'hypothèse de départ qui était : *Le niveau d'implantation des pratiques de GRH de rémunération incitative, formation, dotation, évaluation du rendement, organisation du travail, partage de l'information, de sécurité d'emploi et d'activités sociales et*

sportives a une incidence positive sur la performance de l'entreprise en gestion de projet.

Dans cette partie du travail, nous vous présenterons donc les résultats obtenus suite à la réalisation de ces tests. Les résultats de la matrice de corrélation seront d'abord présentés, puis suivront les résultats des tests de régression. Il est important de noter que, pour la divulgation des résultats, même, si ce n'est indiquer à chaque fois, on fera appel aux indices renversés lorsqu'il sera question des taux de roulement et d'absentéisme ainsi que du nombre de griefs et de plaintes.

4.2. Présentation des résultats

Les résultats obtenus suite à la réalisation de la matrice de corrélation (cf. tableau 5) démontrent une relation significative entre la présence de pratiques de rémunération incitative et : le taux d'absentéisme ($r = 0,418$; $p\text{-value} < 0,10$), le nombre de griefs et de plaintes ($r = 0,578$; $p\text{-value} < 0,05$) et le taux de productivité de l'entreprise ($r = 0,417$; $p\text{-value} < 0,10$). Un lien significatif positif est aussi apparu entre la mise en place de pratiques de formation et le niveau de satisfaction des employés ($r = 0,494$; $p\text{-value} < 0,05$) ainsi qu'une forte relation significative avec le taux de roulement de l'entreprise ($r = 0,758$; $p\text{-value} < 0,01$).

Selon la matrice de corrélation, il n'existerait aucune relation entre les pratiques de dotation et les facteurs de performance de l'entreprise. Une situation analogue se présente aussi entre l'évaluation du rendement et la performance organisationnelle.

Les résultats démontrent une relation significative entre les pratiques d'organisation du travail et les facteurs de satisfaction des employés ($r = 0,473$; $p\text{-value} < 0,05$). Une relation semblable existe aussi entre les pratiques de partage de l'information et le taux d'absentéisme ($r = 0,468$; $p\text{-value} < 0,10$). Selon les résultats obtenus, une relation positive significative apparaît également entre le niveau d'implantation d'activités sociales et sportives et l'indice de satisfaction ($r = 0,405$; $p\text{-value} < 0,10$), alors qu'aucune relation significative ne ressort du croisement entre les pratiques visant à augmenter la sécurité d'emploi et les facteurs de performance.

Tableau 5. Matrice des corrélations entre les différentes variables étudiées

	Rémun.	Format.	Dotat.	Éval. rend.	Organ.	Part. info	Séc. emploi	Act. soc/spo	Satisf.	Roulem. Inversé	Absent. Inversé	Griefs/ plaintes Inversé	Product. entrep.	R.O.I.
Rémun.	1,000 , 18													
Format.	,200 ,427 18	1,000 18												
Dotat.	,339 ,168 18	,248 ,321 18	1,000 18											
Éval. Rend.	,250 ,318 18	,307 ,216 18	-,261 ,296 18	1,000 18										
Organ.	,294 ,237 18	,390 ,109 18	,250 ,316 18	,216 ,389 18	1,000 18									
Part. info.	,324 ,190 18	,321 ,194 18	,248 ,322 18	,183 ,467 18	,882 ,000 18	1,000 18								
Séc. Emploi	,019 ,942 18	,195 ,438 18	,364 ,137 18	-,209 ,405 18	,506 ,032 18	,555 ,017 18	1,000 18							
Act. soc/spo	,181 ,473 18	,062 ,808 18	,367 ,134 18	,088 ,727 18	,545 ,019 18	,450 ,061 18	,400 ,100 18	1,000 18						
Satisf.	,052 ,837 18	,494 ,037 18	,341 ,166 18	,193 ,443 18	,473 ,047 18	,285 ,252 18	,290 ,242 18	,405 ,096 18	1,000 18					
Roulem. Inversé	,142 ,587 17	,758 ,000 17	,099 ,705 17	,147 ,573 17	,316 ,217 17	,300 ,242 17	,022 ,933 17	,037 ,888 17	,244 ,345 17	1,000 17				
Absent. Inversé	,418 ,095 17	,032 ,903 17	-,004 ,989 17	,134 ,607 17	,386 ,126 17	,468 ,058 17	,268 ,297 17	,278 ,280 17	,436 ,080 17	,038 ,889 16	1,000 17			
Griefs/ plaintes Inversé	,578 ,012 18	,116 ,647 18	,151 ,550 18	,345 ,161 18	,336 ,173 18	,328 ,184 18	-,238 ,343 18	,196 ,437 18	,346 ,160 18	,014 ,957 17	,615 ,009 17	1,000 18		
Product. entrep.	,417 ,085 18	-,078 ,759 18	,224 ,373 18	,261 ,295 18	,098 ,700 18	,187 ,458 18	-,126 ,619 18	,372 ,128 18	,314 ,204 18	-,150 ,565 17	,607 ,010 17	,754 ,000 18	1,000 18	
R.O.I.	,314 ,254 15	-,005 ,985 15	-,227 ,417 15	,049 ,863 15	,099 ,727 15	,238 ,393 15	-,286 ,301 15	,204 ,466 15	,029 ,918 15	,249 ,391 14	,659 ,008 15	,532 ,041 15	,645 ,009 15	1,000 15

Légende :

Chaque cellule contient :

- Corrélation de Pearson
- Significatif.
- Nombre d'entreprises concernées

Suite à l'analyse de la matrice de corrélation, nous pouvons effectivement affirmer qu'il existe des relations intéressantes entre certaines pratiques de GRH et quelques facteurs de performance, mais que ces relations ne s'appliquent, ni à toutes les pratiques, ni sur tous les facteurs de performance. Cependant, bien que les résultats de cette analyse soient intéressants, ils ne nous permettent pas de définir spécifiquement la force réelle des liens soulignés par l'analyse de corrélation. Ainsi, nous avons donc procédé à une série d'analyse de régressions afin de pouvoir être plus précis dans la validation de nos conclusions. Les résultats des analyses de régression sont présentés dans le tableau 6.

Selon les résultats obtenus suite aux analyses de régressions, aucune relation significative entre les pratiques RH liées à la rémunération incitative et les facteurs de performance de l'entreprise. Au mieux, nous avons pu noter que les pratiques de rémunération incitative ont des effets positifs sur le taux d'absentéisme inversé, le nombre de grief et de plainte inversé, la productivité de l'entreprise et le R.O.I., mais aucune de ces relation n'est significative. Ces résultats semblables à ceux de Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998) sont toutefois très surprenants et surtout contraires à la très grande majorité des études recensées (Delery et Doty, 1996; Batt et Applebaum, 1995; Liouville et Bayad, 1995 ; Barrette et Simeus, 1997; Berg, 1999 et Arcand, 2000).

Les résultats des tests de régression des pratiques GRH reliées à la formation sont semblables à ceux obtenus dans la matrice de corrélation en ce qui à trait à la forte influence de la présence de pratiques de formation sur le taux de roulement ($p\text{-value} < 0,01$). Stratégiquement parlant, une entreprise dont le niveau d'investissement dans des

programmes de formation se situe à 1 écart-type au dessus de la moyenne présente un taux de roulement de 28,52% plus faible que les autres entreprises. Ces résultats vont à l'encontre de ceux présentés par Delery et Doty (1996) et Arcand (2000) qui démontraient une absence totale de relation entre formation et indicateurs de performance. Il semble également que les programmes de formation auraient une incidence positive, quoique non significative, sur la satisfaction des employés ($p\text{-value} > 0,10$). Suite à la réalisation de leurs études respectives, Berg (1999) et Guérin Wils et Lemire (1997) avaient aussi obtenu des résultats semblables.

Cependant, les résultats des analyses de régression démontrent que les pratiques de formation n'auraient aucune influence sur les indices d'absentéisme ($p\text{-value} > 0,10$), de griefs et de plaintes ($p\text{-value} > 0,10$), de productivité de l'entreprise ($p\text{-value} > 0,10$) et sur le R.O.I. ($p\text{-value} > 0,10$). Ces conclusions s'opposent à celles émises par Liouville et Bayad (1995); Barrette et Simeus (1997) et Patterson, West, Lawthom, et Nickell (1998).

Selon les tests de régression, les pratiques de dotation n'auraient absolument aucun effet significatif sur la performance de l'entreprise en gestion de projet. Ces résultats sont particulièrement étonnants si on se fie aux différentes études théoriques et empiriques recensées. En effet, ces résultats qui s'alignent avec ceux de Arcand (2000), vont à l'encontre des résultats présentés par Ostroff et Rothausen (1997); Pfeffer (1994); Pfeffer et Veiga (1999); Schneider (1987); Liouville et Bayad (1995); Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998) et Bayad, Arcand et Liouville (2002).

Pour ce qui est de l'évaluation du rendement, les résultats sont plutôt décevants. En effet, au mieux, les résultats ne démontrent qu'une relation positive, mais aucunement significative, entre l'évaluation du rendement le nombre de griefs et de plaintes (donnée inversée). Le taux de satisfaction ($p\text{-value} > 0,10$), le taux de roulement ($p\text{-value} > 0,10$), le taux d'absentéisme ($p\text{-value} > 0,10$), la productivité de l'entreprise ($p\text{-value} > 0,10$) et le R.O.I. ($p\text{-value} > 0,10$) ne sont pas dépendants des pratiques RH liées à l'évaluation du rendement, du moins pas significativement. Fort surprenants, ces résultats sont antagonistes à ceux présentés par Liouville et Bayad (1995); Delery et Doty (1996); Barrette et Simeus (1997), Patterson et al. (1998); Arcand (2000) et Bayad, Arcand et Liouville (2002).

Bien que les pratiques d'organisation du travail affectent positivement plusieurs facteurs de performance, elles n'ont cependant aucun effet significatif sur les facteurs de performance de l'entreprise en GP. Mis à part l'impact positif, mais non-significatif, de l'organisation du travail sur le taux de satisfaction ($p\text{-value} > 0,10$), le taux d'absentéisme ($p\text{-value} > 0,10$) et le nombre de griefs et de plaintes ($p\text{-value} > 0,10$), la présence de ce type de pratiques dans l'entreprise qui, de prime abord nous semblaient très stratégiques, n'explique en rien, ni les taux de roulement ($p\text{-value} > 0,10$), ni les facteurs de performance financière ($p\text{-value} > 0,10$), ni les facteurs économiques ($p\text{-value} > 0,10$), ce qui s'avère très décevant. Ces résultats ressemblent aux résultats obtenus par les études de Delery et Doty (1996) et de Arcand (2000) qui ne présentaient aucune relation significative entre l'organisation du travail et les facteurs financiers et économiques. Tout comme pour ces auteurs, les conclusions émises dans cette étude-ci divergent des principales conclusions que l'on retrouve dans la

littérature empirique (Becherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Batt et Applebaum, 1995; Patterson et al., 1998; Berg, 1999; Guérin Wils et Lemire, 1997).

Identiques à ceux obtenus pour les pratiques liées à l'organisation du travail, les résultats des analyses de régression sur le partage de l'information ne se portent aucunement garants de la performance organisationnelle de l'entreprise. En effet, les pratiques RH ayant trait au partage de l'information ne présentent que de légères influences positives, mais non-significatives, sur le taux d'absentéisme ($p\text{-value} > 0,10$) et le nombre de griefs et de plaintes ($p\text{-value} > 0,10$) dans l'entreprise. Les résultats des régressions ne démontrent aucun effet des pratiques de partages de l'information, ni sur les taux de satisfaction ($p\text{-value} > 0,10$) et de roulement ($p\text{-value} > 0,10$), ni sur la productivité de l'entreprise ($p\text{-value} > 0,10$) et le R.O.I. ($p\text{-value} > 0,10$). Ces résultats, semblables à ceux obtenus par Patterson et al. (1998), sont toutefois opposés à plusieurs études, notamment celles de Liouville et Bayad (1995); Arcand (2000); Bayad, Arcand et Liouville (2002).

Autres résultats décevants, ceux liées aux pratiques favorisant la sécurité d'emploi. En fait, à la lumière des différentes régressions, aucune relation positive significative n'apparaît entre les pratiques reliées à la sécurité d'emploi et les différents facteurs de performance. Il semble même que pour certains indicateurs, la présence de telles pratiques favoriserait un effet contraire à celui espéré (taux de roulement inversé : $p\text{-value} > 0,10$, $\beta = -0,183$; nombre de griefs et de plaintes inversé, $p\text{-value} > 0,10$, $\beta = -0,298$; productivité de l'entreprise, $p\text{-value} > 0,10$, $\beta = -0,151$; R.O.I., $p\text{-value} > 0,10$, $\beta = -0,366$). Encore une fois, ces résultats

sont contradictoires à ceux obtenus dans plusieurs études empiriques (ex. : Delery et Doty, 1996; Arcand, 2000).

Il semble également qu'on ne puisse se fier aux pratiques reliées aux activités sociales et sportives, pour prédire ou expliquer la performance organisationnelle des entreprises en contexte de gestion de projet. Contrairement à ce qu'on aurait pu s'attendre suite à la recension des études menées par Santé Canada et Shephard, aucune relation significative n'a été soulevée par les analyses de régression. Malgré tout on remarque une influence positive, quoique non-significative, de la présence de telles pratiques sur le taux de productivité de l'entreprise (p-value^b 0,350 < p-value^a 0,950, $\beta = 0,497$).

Tableau 6. Résultats des analyses de régression

Variables	Satisfaction		Roulement Inversé		Absentéisme Inversé		Griefs et Plaintes Inversé		Productivité de l'entreprise		R.O.I.	
	β^a standard.	Sig. ANOVA	β^a standard.	Sig. ANOVA	β^a standard.	Sig. ANOVA	β^a standard.	Sig. ANOVA	β^a standard.	Sig. ANOVA	β^a standard.	Sig. ANOVA
Contrôle												
Pratiques RH												
Rémun. incit.	0,062	0,770	0,256	0,331	0,488	0,220	0,553	0,107	0,423	0,425	0,516	0,214
Formation	0,472	0,233	0,791	0,003***	-0,065	0,842	0,198	0,717	-0,067	0,985	-0,052	0,749
Dotation	0,386	0,460	0,317	0,338	0,003	0,854	0,078	0,824	0,316	0,793	-0,150	0,720
Éval. du rend.	0,284	0,542	0,042	0,489	0,158	0,789	0,519	0,190	0,345	0,655	-0,074	0,744
Organ. du trav.	0,433	0,263	0,261	0,338	0,358	0,466	0,395	0,363	0,122	0,961	0,092	0,732
Partage info.	0,224	0,627	0,194	0,415	0,446	0,327	0,449	0,294	0,249	0,830	0,209	0,637
Sécur. emploi	0,208	0,667	-0,183	0,435	0,232	0,712	-0,298	0,600	-0,151	0,952	-0,366	0,469
Act. soc./sport.	0,363	0,424	-0,097	0,470	0,227	0,709	0,300	0,575	0,497	0,350	0,187	0,673
Modèle total ^b												

Légende :

* : p-value < 0,10

** : p-value < 0,05

*** : p-value < 0,01

4.3. Conclusion des résultats

En général, de tels résultats s'avèrent décevants et surtout contraires à ce que nous nous attendions. Les analyses de régressions ne nous démontrent aucunement que la présence de certaines pratiques de GRH peuvent s'avérer des éléments stratégiques pour les entreprises en GP. Certes, les résultats des relations soulignées dans la matrice de corrélation ainsi que les régressions positives, même non significatives, démontrent qu'il y a une tendance, mais il est important de procéder à une interprétation judicieuse de ces résultats et de leur apporter certaines nuances. Dans cette partie, nous discuterons donc des conclusions apportées par les résultats et de leur signification en rapport avec la perspective universaliste. La quête de données qualitatives aurait, sans aucun doute été particulièrement intéressante pour obtenir une explication plus élargie des résultats, mais, faute de temps et d'argent, nous n'avons recueilli aucune de ces données. Nous nous baserons donc uniquement sur une interprétation des statistiques obtenues pour procéder à la discussion des résultats de cette étude.

À la lumière des études recensées et des résultats significatifs obtenus dans la matrice de corrélation nous nous attendions à ce que les pratiques RH aient une influence significative sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Cependant, lors des tests de régressions, il n'est apparu qu'une seule relation hautement significative entre les pratiques de formation et le taux de roulement inversé. Aucune autre relation significative n'a pu être soulignée par les tests de régressions. Puisque ces résultats ne correspondent que très faiblement aux fondements de la perspective universaliste, il nous est donc impossible de confirmer cette théorie.

Globalement, même s'il a été démontré qu'effectivement, l'utilisation de pratiques RH peut s'avérer bénéfique sur la performance de la firme, il est très important de mentionner que ce ne sont pas toutes les pratiques qui sont influentes et surtout, à l'exception de l'effet de la formation sur le taux de roulement, que l'influence est loin d'être significative. En effet, lorsque l'on se penche sur les résultats obtenus, on s'aperçoit que les pratiques déterminées comme pratiques « stratégiques » de l'entreprise n'agissent que faiblement sur les facteurs de satisfaction, de roulement, d'absentéisme, de griefs et de plaintes ainsi que de productivité. Ceci dit, est-il réellement juste de prétendre à la capacité des pratiques utilisées pour accroître la performance de l'entreprise tel que le prétend la théorie universaliste ? À notre humble avis, non ! En effet, selon nous, il serait plus juste de prétendre à l'aptitude de ces variables à avoir une influence positive sur la performance de l'entreprise, que de s'y fier pour accroître la performance organisationnelle. Ainsi donc, à ce moment, il est peut-être pertinent de se demander si l'utilisation d'un modèle de contingence ou configurationnel pour la réalisation d'une telle étude, pourrait être plus révélateur quant à l'influence des pratiques dites « stratégiques » sur la performance de l'entreprise.

Chapitre 5 : Conclusion

5. Conclusion

À une époque où la gestion des ressources humaines n'a jamais été aussi importante pour les entreprises, il est normal de constater une recrudescence du nombre d'études qui en traitent. La présente étude s'ajoute à la liste de celles qui, depuis de nombreuses années, désirent comprendre la relation complexe qui existe entre la GRH et la performance de l'entreprise. Plus spécifiquement cette étude avait comme principal objectif de vérifier et confirmer notre hypothèse de départ qui stipulait que : *Le niveau d'implantation des pratiques de GRH de rémunération incitative, formation, dotation, évaluation du rendement, organisation du travail, partage de l'information, de sécurité d'emploi et d'activités sociales et sportives a une incidence positive sur la performance de l'entreprise en gestion de projet.*

Suite à une recension des études théoriques et empiriques à la base de la perspective universaliste en gestion stratégique des ressources humaines, théorie servant de canevas à notre étude, nous avons pu affirmer qu'une relation était effectivement possible entre pratiques RH et performance organisationnelle. Notre propre étude a cependant exposé certaines dissemblances avec les résultats des différentes études recensées lors de la réalisation du cadre théorique. Bien que nos données de la matrice de corrélation appuyaient certaines de ces relations, les analyses de régressions, elles, n'ont relevé qu'une seule relation significative entre la formation et le taux de roulement inverse. Suite à cette analyse, pouvons-nous accepter et valider la perspective universaliste auprès des entreprises en gestion de projet ? Malheureusement, même si quelques relations positives non-significatives ont démontré qu'il existait une certaine tendance, il nous est

impossible de confirmer la conception universaliste suites aux différentes analyses effectuées, puisque les fréquentes variances observées sont trop faibles et que les relations significatives sont trop rares.

Ces résultats, bien que surprenants, n'ont par contre rien d'exceptionnels si on les compare à ceux présentés par Lacoursière dans son mémoire en 2001. En effet, tout comme pour notre étude, les résultats obtenus par Lacoursière ne démontraient pas beaucoup de relation significative entre les pratiques choisies et les facteurs de performance étudiés. Ce parallèle nous incite donc à nous interroger sur la situation, d'abord pour savoir si ce phénomène est propre aux PME, puis, dans un second temps si les PME possèdent des activités RH assez développées pour que leurs actions interagissent sur la performance organisationnelle.

Ces premiers questionnements soulevés nous incitent même à pousser plus loin la spéculation sur les résultats obtenus. En effet, est-il possible que les dissemblances rapportées entre nos résultats et ceux des autres études soient propres au cadre particulier de la GRH en gestion de projet ou bien si c'est le contexte des moyennes entreprises manufacturières qui est particulier ? Bref autant de nouvelles piste qui peuvent s'avérer intéressantes à sonder.

Il est également pertinent de s'interroger sur les nombreux facteurs, propres aux entreprises et difficiles à contrôler lors d'études empiriques, qui peuvent avoir influencé

l'impact des GRH sur leur efficacité. La culture organisationnelle, la façon dont les pratiques sont appliquées, la mentalité des dirigeants, l'influence des employés entre eux et le fait que certaines pratiques ne soient appliquées que pour le personnel cadre ne sont que quelques exemples de facteurs qui peuvent jouer sur les résultats d'une étude comme celle-ci. Ceci ajouté aux faits que l'environnement des entreprises en GP est continuellement en mouvement, et que l'impact de l'implantation des pratiques de GRH, mis à part de la hausse des coûts d'implantation et les effets immédiats sur les facteurs sociaux, ne se font pas sentir immédiatement, mais bien quelques mois, voir même années après l'implantation de ces dites pratiques « innovatrices » (Stephen et Verma, 1995), il serait donc important de procéder à d'autres études semblables avant de rejeter totalement une théorie aussi importante que la conception universaliste.

Malgré toutes les bonnes intentions dans lesquelles était réalisée la présente étude, il est clair que certaines limites ont pu nuire à l'obtention des résultats espérés. D'abord, peut-être le choix d'une recherche qualitative aurait-elle été plus appropriée dans le cas de cette étude. Cette façon de procéder aurait peut-être pu nous permettre de recueillir des indices importants relativement aux pratiques implantées, et aux facteurs de performance analysés. Ainsi, une information plus complète nous aurait permis d'apporter certaines explications plus nuancées aux résultats obtenus.

Le fait que notre échantillon ne soit nullement aléatoire peut également avoir eu un impact sur nos résultats. Cette explication associée à un échantillon très petit $n=19$ ont assurément eu une influence sur les résultats. En effet, l'utilisation d'un outil

extrêmement sensible (échelle de 10 points) pour collecter les réponses des participants aurait dû nous permettre d'accroître significativement la variance entre les variables dépendantes et indépendantes, ce qui n'a pas vraiment été mis en valeur dans les résultats obtenus. Ceci se manifeste notamment par la présence de tendances dans les corrélations positives significatives, mais pas dans les régressions. De plus, il est évident qu'une population de 19 entreprises est particulièrement petite et ne nous donne peut-être pas une idée juste de la relation GRH-performance dans l'ensemble des moyennes entreprises manufacturières du Québec.

Une autre limite de la présente étude pouvant expliquer les résultats décevants obtenus réside en le fait que les pratiques de chaque dimension GRH ont été évaluées ensemble plutôt qu'individuellement. Ainsi, il se peut que l'impact de différentes pratiques plus significatives aient été modérées par des pratiques dont l'effet est moindre sur les facteurs de performance des entreprises en GP. Par exemple, dans la dimension « dotation », le recours au recrutement externe, l'usage de tests structurés pour l'évaluation des candidats et l'usage d'entrevues structurées étaient trois pratiques exposées séparément dans l'outil de collecte, mais qui ont été regroupées pour l'analyse statistique. Ainsi, il nous est impossible de déterminer dans quelle mesure chacune de ces pratiques est déterminante de la performance d'une entreprise. Le résultat de l'analyse de ces variables en tant qu'un tout est donc global et pourrait s'avérer différent si chaque pratique avait été évaluée individuellement.

De plus, puisque la majorité des questions relatives aux facteurs de performance étaient des questions de perception, il se peut que ce facteur ait aussi joué en défaveur de l'étude effectuée. Certaines de ces perceptions peuvent avoir été subjectives pour plusieurs raisons. D'abord, peut-être certaines questions étaient-elles délicates pour les répondants, d'autre part, peut-être que les répondants n'avaient pas d'idée juste sur la situation de leurs concurrents, notamment en ce qui a trait aux niveaux de performance financière et économique.

Nous ne croyons pas que, suite aux résultats obtenus, il faille baisser les bras et affirmer que l'investissement dans les pratiques de gestion de ressources humaines soit inutile dans les entreprises en GP. Au contraire, puisque plusieurs relations sont positives, quoique non significatives, cela signifie que ces pratiques exercent un certain effet bénéfique sur l'entreprise. Cependant, puisque le domaine de la gestion de projet est un monde complexe où tout bouge rapidement, il est probable que les pratiques RH ne représentent qu'une infime partie des facteurs pouvant influencer la performance organisationnelle à court terme. De plus, bien que nos résultats soient différents, ils ne prouvent aucunement que nous devons rejeter d'emblée la théorie universaliste. Même si nous n'avons réussi à confirmer cette conception en GSRH, nous n'avons pas réussi à prouver le contraire, ainsi, nous nous devons donc d'accepter ses fondements.

Il est certain que la GSRH présente d'innombrables pistes encore méconnues voir même inconnues qui, si elles étaient éclaircies, permettraient une meilleure compréhension de cette science. Ainsi, la GSRH peut et doit encore servir longtemps de sujet d'étude afin

qu'un jour on puisse réellement connaître la réelle nature du lien qui uni GRH et performance organisationnelle. Nous sommes convaincus que l'exploration de nouvelles questions de recherche sur cette perspective, ainsi que de l'approfondissement des recherches déjà effectuées à ce sujet permettraient assurément de trouver la clé du mystère qui englobe encore et toujours la gestion des ressources humaines comme élément stratégique de l'entreprise, ce qui, du coup, assurerait le développement de cette école de pensée.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Aoki M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, New York, NY.

Applebaum E. et Berg P. (1997), « Work Reorganization and Flexibility in Job Design », in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part II, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.45-62.

Arcand M. (2000), *L'effet des pratiques de Gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses Populaires Desjardins du Québec*, Thèse de doctorat inédite, Université de Metz, France, 237pp.

Arthur J.B. (1992), « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, n°3, p.488-506.

Arthur J.B. (1994), « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover », *Academy of Management Journal*, Vol.37, n°3, p.670-687.

Atkins, B. T., et Al. (2000), *Le Robert & Collins : Dictionnaire Français-Anglais / Anglais-Français*, cinquième édition, Paris : Dictionnaires Le Robert, 2081pp.

Baird L.S. et Meshoulam I. (1988), « Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management », *Academy of Management Review*, Vol.13, n°1, p.116-128.

Barnard C. (1948), *Organization and Management: Selected Paper*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol.17, n°1, p.99-120.
- Barney J.B. (1995), « Looking Inside the Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, Vol.9, n°4, p.49-61.
- Baron J.N. et Kreps D.M. (1999), *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*, Wiley, New York, NY.
- Barrette J. et Simeus M. (1997), « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie », in *ASAC 1997*, St. John's, TN, p.23-33.
- Batt R. et Applebaum E. (1995), « Worker Participation in Diverse Settings : Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who benefits ? », *British Journal of Industrial Relations*, Vol.33, n°3, p.331-378.
- Bayad M., Arcand G. et Arcand M. (à paraître), « Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et modèles », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, Paris.
- Bayad M., Arcand M. et Liouville J. (2002), *Projet Dares*, Paris, 450pp.
- Becker B. et Gerhart B. (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.779-801.
- Beer M. et Eisenstat R.A. (2000), « The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning », *Sloan Management Review*, Summer, p.29-40.

- Berg P. (1999), « The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry », *Relations Industrielles*, Vol.54, n°1, p.111-134.
- Berg P., Applebaum H., Bailey T. et Kalleberg A.L. (1996), « The Performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry », *Industrial Relations*, Vol.35, n°3, p.356-373.
- Betcherman G., McMullen K., Leckie N. et Caron C. (1994), *Les transformations du milieu de travail au Canada*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On.
- Bird A. et Beechler S. (1995), « Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries : An Empirical Investigation », *Journal of International Business Studies*, Vol.26, n°1, p.23-46.
- Blinder A.S. (1990), « Introduction », in A.S. Blinder (éd.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC, p.1-13.
- Brockner J., Grover S., Reed T.F. et Dewitt R.L. (1992), « Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort : Evidence of an Inverted-U Relationship », *Academy of Management*, Vol.35, n°2, p.413-425.
- Carmichael H.L. et MacLeod W.B. (1993), « Multiskilling, Technical Change, and the Japanese Firm », *The Economic Journal*, Vol.103, n°416, p.142-160.
- Conger J.A. et Kanungo R.N. (1988), « The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice », *Academy of Management Review*, Vol.13, n°3, p.471-182.
- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Éditeurs, Paris.

- Cotton J.L. (1993), *Employee Involvement : Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.804-835.
- Ducharme L.M. (1998), « Introduction : Main Theories and Concepts », in *Measuring Intangible Investment*, OCDE, Paris.
- Dyer L. et Kochan T.A. (1995), « Is There a New HRM ? Contemporary Evidence and Future Directions », in B. Downie et M.L. Coates (éd.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.132-163.
- Dyer L. et Shafer R.A. (1999), « From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness : Lessons from Research on Organizational Agility », in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.145-154.
- Eaton A.E. et Voos P.B. (1992), « Union and Contemporary Innovations in Work Organisation, Compensation, and Employee Participation », in L. Mishel et P.B. Voos (éd.), *Unions and Economic Competitiveness*, M.E. Sharpe, Armonk, NY, p.173-215.
- Fama E.F. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, Vol.88, n°2, p.288-307.

- Fama E.F. et Jensen M.C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol.26, n^o2, p.301-325.
- Fortin M.F. (1996), *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*, Décarie Éditeur, Montréal, Qc.
- Fossum J.A. et McCall B.P. (1997), « Pay and Reward for Performance », in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi (éd.), *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.111-143.
- Gauthier, B. (1997), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données (3^e Édition)*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 529pp.
- Goh S.C. (1998), « Toward a Learning Organization : The Strategic Building Blocks », *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol.63, no2, p.15-22.
- Greer C.R. (1995), *Strategy and Human Resource : A general Managerial Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1997), « L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec », *Relations Industrielles*, Vol.52, n^o1, p.61-90.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Huselid M.A. (1995), « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, Vol.38, n^o3, p.635-672.

Huselid M.A., Jackson S.E. et Schuler R.S. (1997), « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance », *Academy of Management Journal*, Vol.40, n°1, p.171-188.

Ichniowsky C. (1992), « Human Resource Practices and Productive Labor-Management Relations », in D.Lewin, O.S. Mitchell et P.D. Sherer (éd.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Industrial Relations Research Association Series, Madison, WI, p.239-271.

Jackson S.E. et Schuler R.S. (1995), « Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments », in M.R. Rosenzweig et L.W. Porter, (éd.), *Annual Review of Psychology*, Vol.46, p.237-264.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. et Rivero J. C. (1989), « Organizationnal Characteristics as Predictors of Personnel Practices », *Personnel Psychology*, Vol.42, n°4, p.727-786.

Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, p.305-360.

Kandel E. et Lazear E. (1992), « Peer Pressure and Partnerships », *Journal of Political Economy*, Vol.100, n°4, p.801-817.

Kanungo R.N. et Mendonca M. (1997), *Compensation : Effective Reward Management*, 2^{ème} édition, Wiley, New York, NY.

- Kidwell R.E. et Bennett N. (1993), « Employee Propensity to Withhold Effort : A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research », *Academy of Management Review*, Vol.18, no3, p.429-456.
- Lacoursière R. (2001), *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME*, Mémoire de Maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières, Qc, 198pp.
- Lam L.W. et White L.P. (1998), « Human Resource Orientation and Corporate Performance », *Human Resource Development Quarterly*, Vol.9, no4, p.351-364.
- Leana C.R. (1987), « Power Relinquishment versus Power Sharing : Theoretical Clarification and Empirical Comparison of the Delegation and Participation », *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, p.228-233.
- Ledford G.E. (1995), « Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers », *Compensation and Benefits Review*, Vol.27, n°4, p.52-62.
- Lengnick-Hall C.A. et Lengnick-Hall M.L. (1988), « Strategic Human Resource Management : A Review of the Literature and a Proposed Typology », *Academy of Management Review*, Vol.13, p.454-470.
- Levine D.I. (1995), *Reinventing the Workplace: How Business and Employees can booth Win*, Brooking Institution, Washington, DC, p.183-243.

- Liouville J. et Bayad M. (1995), « Stratégie de gestion des ressources humaines et performance dans les PME : Résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, Vol.1, p.159-179.
- MacDuffie J.P. (1995), « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, n°2, p.197-221.
- McMahan, G. C., Virick, M. et Wright, P. M. (1999), « Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems, and Prospects », in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Jai Press Inc., Stamford, CT, p.99-122.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1984), « Designing Strategic Human Resources Systems », *Organizational Dynamics*, Vol.13, n°1, p.36-52.
- Mitchell D., Lewin D. et Lawler E. (1990), « Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity », in A.S. Blinder (éd.), *Paying for Productivity : A look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC, p.15-94.
- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- Morissette D. et O'Shaughnessy W. (1990), *Décisions financières à court terme : Analyse et prévisions financières, gestion du fond de roulement*, Trois-Rivières : Les éditions SMG, p.33-50.
- Osterman P. (1988), *Employment Futures : Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, Oxford University Press, New York, NY.

- Osterman P. (1994), « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it ? », *Industrial and Labour Relations Review*, Vol.47, n°2, p.173-188.
- Osterman P. (1995), « The Transformation of Work in the United States : What the Evidence Shows », in B. Downie et M.L. Coates (éd.), *Managing Human Resources in the 1990s and beyond : Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.71-101.
- Ostroff C. et Rothausen T.J. (1997), « Selection and Job Matching », in D. Lewin, D.J.B. Mitchell et M.A. Zaidi, éd., *The Human Resource Management Handbook*, Part III, Jai Press Inc., Greenwich, CT, p.3-51.
- Patterson M.G., West M.A., Lawthom R. et Nickell S. (1998), « Impact of People Management Practices on Business Performance », *Issues in People Management*, n°22, Institute of Personnel and Development (IPD House), London.
- Peters T.J. et Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies*, New York, Harper & Row (*Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions, 1983).
- Petit A., Bélanger L., Benabou C., Foucher R. et Bergeron J.-L. (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People : Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pfeffer J. (1995), « Managing Human Resources for competitive Advantage: Barriers to Change », in B. Downie et M.L. Coates (éd.), *Managing human resources in the 1990s and Beyond: Is the Workplace Being Transformed ?*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On, p.13-45.

- Pfeffer J. (1998a), « Seven Practices of Successful Organizations », *California Management Review*, Vol.40, n°2, p.96-124.
- Pfeffer J. (1998b), *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pfeffer J. et Veiga J.F. (1999), « Putting People First for Organizational Success », *The Academy of Management Executive*, Vol.13, n°2, p.37-48.
- Provost, A., M. et al. (1997), *Guide de présentation d'un rapport de recherche (3^e Édition)*, Trois-Rivières : Les Éditions SMG.
- Richard, O. C. et Brown Johnson, N. (2001), « Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance », *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg, 12p.
- Robert, P., Rey, A. et Rey-Debove, J. (1995), *Le Robert, Dictionnaire de la langue française*, Paris : Dictionnaires Le Robert, 2551 pp.
- Rogers E.W. et Wright M. (1998), « Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management : Problems, Prospects, and Performance Information Markets », *Human Resource Management Review*, Vol.8, n°3, p.311-331.
- Rondeau K.W. et Wagar T.H. (1997), « Workforce Reduction, Human Resource Management Practices, and Perception of Organizational Performance : Evidence from Canadian Hospitals », in ASAC 1997, St. John's, TN, p.95-105.
- Schneider B. (1987), « The People Make the Place », *Personnel Psychology*, Vol.40, n°3, p.437-453.

- Schuler R.S. (1980), « A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making », *Academy of Management Journal*, Vol.23, no2, p.331-340.
- Schuler R.S. (1987), « Personnel and Human Resource Management : Choices and Organization Strategy », in S.L. Dolan et R.S Schuler (éd.), *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, West, St. Paul, MN, p.3-26.
- Schuler R.S. (1992), « Strategic Human Resource Management : Linking the People With the Strategic Needs of the Business », *Organisational Dynamics*, Vol.21, no1, p.18-32.
- Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987), « Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices », *The Academy of Management Executive*, Vol.1, no.3, p.207-219.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. et Galante S. P. (1987), « Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy », *Personnel*, Vol.64, no9, p.18-27.
- Schuler R.S., Jackson S.E. et Riviero J.C. (1989), « Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices », *Personnel Psychology*, Vo.42, New York, p.727-785.
- Schuster F.E., Morden D.L., Baker T., McKay I., Dunning K. et Hagan C. (1997), « Management Practice, Organization Climate and Performance : An Exploratory Study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.33, no2, p.209-226.

- Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J.-M., Alis D. et Chevalier F. (2001), *Gestion et mobilisation des ressources humaines : Une perspective internationale*, Montréal : Les éditions 4L inc., 814pp.
- Senge P. (1990), « The Leader's New Work : Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, Fall, p.7-23.
- Snell S. et Dean J. (1992), « Integrated Manufacturing and Human Resource Management : A Human Capital Perspective », *Academy of Management Journal* , Vol.35, n°3, p.467-504.
- Stephen M. et Verma A. (1995), *Industrial Relations and Financial Performance : Evidence from Unionized Canadian Firms*, Forum on Canadian Workplace Practices, Document non publié, Ottawa, On.
- St-Onge S., Audet M., Haines V. et Petit A. (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- Triola M. F. (1998), *Elementary Statistics*, seventh edition, Addison Wesley Longman Inc., États-Unis, 791pp.
- Ulrich, D. (1991), « Using Human Resources for Competitive Advantage », in I. Killmann, Killmann et Associates (éd.), *Making Organizations Competitive*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p.129-155.
- Weber C.L. (1994), *The Effects of Human Resource Management Practices on Firm Performance: A review of the Literature*, IRC Press, Queen's University at Kingston, On.

Weitzman M.L. et Kruse D.L. (1990), « Profit Sharing and Productivity », in A.S. Blinder (éd.), *Playing for Productivity : A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, Washington, DC, p.95-141.

Welbourne T.M. et Andrews A.O. (1996), « Predicting Performance of Initial Public Offering Firms : Should HRM be in the Equation ? », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.891-919.

Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. et Lepak D.P. (1996), « Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, 39, p.836-866.

Annexes

Annexe A

.

Tableau synthèse des études empiriques et des études de cas consacrées à la perspective
universaliste en GSRH.

.

**Tableau synthèse des études empiriques consacrées à la perspective universaliste :
Classification chronologique**

Auteur (s)	Population étudiée	Caractéristiques de l'étude	Résultats
Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994)	714 entreprises de divers secteurs industriels canadiens	<p>Analyse de l'impact de 19 pratiques « innovatrices » en GRH sur 3 ensembles d'indicateurs de rendement.</p> <p>Indicateurs de rendement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Main d'œuvre; ☞ Efficience; ☞ Indicateurs financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'utilisation de pratiques de GRH "innovatrices" permet d'accroître sensiblement la performance de la main-d'œuvre et de l'efficience de la compagnie. ☞ L'utilisation de pratiques de GRH "innovatrices" ne serait pas en mesure de prédire l'efficacité financière de l'entreprise de façon supérieure aux entreprises de gestion traditionnelle en RH.
Huselid (1995)	968 entreprises publiques	<p>Étude réalisée en 2 étapes.</p> <p>1. Évaluation du niveau d'implantation de certaines pratiques selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de compétence des employés; - Le niveau de motivation des employés. <p>2. Comparaison des résultats de la première étape avec 3 facteurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de roulement; - Niveau de vente / employé; - Croissance de l'avoir des actionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les entreprises qui font un investissement supérieur aux autres entreprises en matière de pratiques GRH, obtiennent aussi un niveau de performance plus élevé.
Mac Duffie (1995)	62 constructeurs automobiles	<p>Analyse de l'impact d'un système GRH (ensemble de pratiques) sur la productivité (temps requis pour construire une voiture).</p> <p>Ensemble de pratiques GRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Recrutement; ☞ Formation; ☞ Évaluation du rendement; ☞ Rémunération incitative. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'ensemble des pratiques formé par le recrutement, la formation, l'évaluation du rendement et la rémunération incitative favoriserait la réduction du temps requis à la construction d'une automobile.
Batt et Applebaum (1995)	1300 employés de trois groupes occupationnels	<p>Évaluation de l'effet de 6 pratiques de GRH sur 3 facteurs de performance.</p> <p>Pratiques GRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Participation individuelle ou en groupe; ☞ Formation et le développement; ☞ Gestion et planification de carrières; ☞ Rémunération incitative; ☞ Sécurité d'emploi; ☞ Qualité dans les relations de travail. <p>Facteurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Satisfaction; ☞ Engagement organisationnel; ☞ Qualité du produit ou du service 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les pratiques visant à accroître la qualité dans les relations de travail de même que les activités de rémunération, de participation et de gestion de carrière peuvent s'avérer de puissants déterminants de la performance organisationnelle.
Stephen et Verma (1995)	44 grandes entreprises syndiquées du secteur manufacturier canadien	<p>Évaluation de l'effet de 9 pratiques « innovatrices » en GRH sur la rentabilité financière de l'entreprise.</p> <p>Pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Comités des relations de travail; ☞ Évaluation du rendement; ☞ Sécurité d'emploi; ☞ Rémunération incitative; ☞ Participation; ☞ Formation; ☞ Programmes de santé / sécurité; ☞ Les horaires flexibles; ☞ Les droits de la femme. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ La présence d'un système de pratiques innovatrices de GRH permet aux entreprises d'accroître considérablement leur niveau de rentabilité, mais ne semble s'avérer profitable qu'à long terme (trois années plus tard).

**Tableau synthèse des études empiriques consacrées à la perspective universaliste :
Classification chronologique**

Auteur (s)	Population étudiée	Caractéristiques de l'étude	Résultats
Liouville et Bayad (1995)	271 PME françaises	<p>Analyse du lien de causalité entre les pratiques en GRH et les performances sociales, organisationnelles et économiques des entreprises.</p> <p>Étude comparative basée sur le niveau d'importance accordé par les dirigeants à la variable GRH (5 niveaux).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises qui investissent le plus dans les pratiques RH, notamment dans celles liées à la formation, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement, sont aussi celles qui présentent une meilleure performance économique.
Delery et Doty (1996)	192 banques américaines	<p>Études des 3 approches en GSRH. (Universelle, de contingence, configurationnelle)</p> <p>Évaluation de l'effet de 7 pratiques en GRH sur 2 facteurs de performance.</p> <p>Pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> La gestion de carrière; La formation; L'évaluation du rendement; Le partage de profits; La sécurité d'emploi; La participation; La description de tâches. <p>Facteurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ROA; ROE. 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats obtenus appuient fortement la perspective universaliste. Une entreprise qui investit dans le partage des profits, l'évaluation du rendement et la sécurité d'emploi présente un retour sur l'actif (ROA) de 23% et un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) de 23% supérieurs aux autres entreprises.
Welbourne et Andrews (1996)	132 nouvelles entreprises	<p>Évaluation de l'effet du niveau de développement et d'investissement dans des pratiques en GRH sur le taux de survie des nouvelles entreprises.</p> <p>Les ensembles de pratiques utilisés visaient:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le développement des compétences et des habiletés des travailleurs; L'augmentation de la motivation des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises dont l'investissement en pratiques de GRH était supérieur d'un écart type à la moyenne des échelles, avaient un taux de survie de 92% comparativement à 34% pour les entreprises dont l'investissement dans les pratiques en GRH était inférieur.
Barrette et Simeus (1997)	36 entreprises du secteur des hautes technologies	<p>Évaluation de l'effet de 4 pratiques en GRH sur l'efficacité financière de la firme.</p> <p>Pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Activités de rémunération; Activités de formation; Évaluation du rendement; Participation. 	<ul style="list-style-type: none"> Les activités de rémunération auraient une influence marquée sur le rendement de cours des actions, sur le niveau de productivité et sur la marge bénéficiaire. Les activités d'évaluation du rendement auraient aussi une certaine influence sur le potentiel de croissance des actions. La formation n'aurait qu'une faible incidence sur l'accroissement du niveau de productivité.
Huselid et Becker (1997)	700 entreprises	Évaluation de la relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité financière de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> L'étude démontre un lien fortement significatif entre le niveau d'investissement effectué dans les pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires.
Rondeau et Wagar (1997)	441 administrateurs d'hôpitaux	Évaluation de la relation entre l'investissement en GRH et l'efficacité hospitalière.	<ul style="list-style-type: none"> Les hôpitaux qui présentent des investissements élevés en matière de GRH offriraient des soins de meilleure qualité, auraient des clients plus satisfaits, un meilleur contrôle de leurs opérations et seraient plus flexibles aux changements.

**Tableau synthèse des études empiriques consacrées à la perspective universaliste :
Classification chronologique**

Auteur (s)	Population étudiée	Caractéristiques de l'étude	Résultats
Huselid, Jackson et Schuler (1997)	293 grandes firmes américaines	<p>Évaluation de l'impact de 23 pratiques RH (séparées en 2 groupes) sur l'efficacité organisationnelle de la firme.</p> <p>Catégories de pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Activités techniques (présentes dans toutes les entreprises); ☞ Activités stratégiques (présentes dans certaines entreprises). 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les activités techniques n'ont pas beaucoup d'effet sur les résultats de l'entreprise. ☞ À l'opposé, les pratiques stratégiques semblent fortement influencer l'efficacité organisationnelle.
Guérin, Wils et Lemire (1997)	2500 professionnels syndiqués québécois	<p>Évaluation de l'impact de plusieurs pratiques en GRH sur la réduction de l'insatisfaction au travail.</p> <p>Pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Activités de formation et de développement de la main-d'œuvre; ☞ La participation à la prise de décision; ☞ La reconnaissance au travail; ☞ Les conditions de travail; ☞ L'organisation du travail; ☞ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les répondants qui œuvrent dans les entreprises ayant le plus investi dans leur GRH présentent, sur une échelle de 5, une insatisfaction professionnelle moyenne de 0,75 par rapport à une insatisfaction professionnelle moyenne de 3,41 chez les répondants œuvrant dans les entreprises ayant le moins investi dans leur GRH
Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998)	68 entreprises manufacturières britanniques	<p>Évaluation de l'effet de 3 ensembles de pratiques en GRH sur 2 facteurs de performance.</p> <p>Ensembles de pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Sélection/recrutement, de socialisation, de formation et d'évaluation du rendement; ☞ Organisation du travail, (à la polyvalence, à la rotation des tâches, à la délégation de responsabilités et au travail en équipe); ☞ Communication, cercles de qualité et rémunération incitative. <p>Facteurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Productivité; ☞ Rentabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les ensembles de pratiques de GRH étudiés auraient provoqué une variance de l'amélioration de la productivité de 18 % et de l'augmentation de la rentabilité de 19 % dans les entreprises formant l'échantillon. ☞ Cette variance est principalement due au premier ensemble de variable. ☞ Le second ensembles de pratiques liées à l'organisation du travail et le troisième regroupement de variables pourraient aussi avoir respectivement une faible et aucune incidence sur les variances observées. ☞ Parmi les autres variables analysées (la stratégie, l'insistance sur la qualité, le recours aux technologies de pointe et l'intensité des dépenses en recherche et développement), aucune ne provoquait autant de variance que les pratiques de GRH.
Lam et White (1998)	14 entreprises manufacturières	<p>Études sur la capacité des pratiques en GRH à jouer un rôle stratégique dans l'entreprise et à créer un avantage compétitif pour l'organisation.</p> <p>Pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Développement en ressources humaines; ☞ Recrutement; ☞ Rémunération. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ La présence de pratiques de développement en ressources humaines associées à des pratiques de recrutement et de rémunération joueraient un grand rôle stratégique dans l'entreprise et créerait un avantage compétitif important pour l'organisation.

**Tableau synthèse des études empiriques consacrées à la perspective universaliste :
Classification chronologique**

Auteur (s)	Population étudiée	Caractéristiques de l'étude	Résultats
Berg (1999)	1355 personnes réparties dans 13 aciéries américaines	<p>Évaluation du lien entre l'investissement dans les ressources humaines et l'accroissement du niveau de satisfaction des employés.</p> <p>Pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Équipes de travail; ☞ Participation à la prise de décision; ☞ Communication; ☞ Activités de formation; ☞ Activités de rémunération; ☞ Pratiques d'équilibre travail-famille. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'instauration d'équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, les pratiques visant le développement des compétences individuelles, les activités de communication et d'information (dans une certaine mesure) et les pratiques de rémunération incitative semblent avoir une incidence sur la satisfaction des employés. ☞ Bien que la rémunération incitative, la sécurité d'emploi et les tentatives de conciliation travail-famille n'interagissent pas directement sur la satisfaction des employés, ces pratiques sont tout de même perçues favorablement par les répondants.
Arcand (2000)	46 caisses populaires	<p>Études des 3 approches en GSRH. (Universelle, de contingence, configurationnelle)</p> <p>Analyse de la relation entre 7 pratiques en GRH et 4 indicateurs de rendement.</p> <p>Pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ La rémunération incitative; ☞ La formation; ☞ La dotation; ☞ L'évaluation du rendement; ☞ L'organisation du travail; ☞ Le partage de l'information; ☞ La sécurité d'emploi. <p>Indicateurs de rendement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Satisfaction; ☞ Efficacité; ☞ Trop perçus; ☞ Rendement sur l'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les résultats obtenus confirmaient en partie seulement l'hypothèse de départ. ☞ Certaines pratiques de GRH peuvent influencer différemment, mais de façon significative la performance de l'entreprise. ☞ La rémunération incitative, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, la communication et à la sécurité d'emploi peuvent constituer des éléments stratégiques pour la firme.
Lacoursière (2001)	273 PME manufacturières québécoises	<p>Étude réalisée en 2 parties.</p> <p>1. Évaluation du lien entre 9 pratiques en GRH et 2 ensembles de facteurs de performance.</p> <p>Pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Description de tâches; ☞ Formation; ☞ Politique de recrutement; ☞ Évaluation du rendement; ☞ Programme de rémunération indiv.; ☞ Programme de partage des profits; ☞ Programme d'accès à la propriété; ☞ Diffusion de l'information; ☞ Participation aux décisions. <p>Facteurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Organisationnelle (taux de roulement volontaire, vente / employé, délais de livraison, etc.); ☞ Financière (croissance des ventes / 3 ans, croissance des ventes / 3 ans (comp. au secteur), rendement de l'actif, etc.). <p>2. Évaluation du lien entre le degré de développement du système GRH et la performance organisationnelle et financière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Plusieurs des pratiques étudiées auraient une incidence sur la performance de l'entreprise, mais ces pratiques n'expliqueraient qu'une faible part de la variance observée dans les indicateurs de performance. ☞ Idem pour la deuxième hypothèse.

**Tableau synthèse des études empiriques consacrées à la perspective universaliste :
Classification chronologique**

Auteur (s)	Population étudiée	Caractéristiques de l'étude	Résultats
Bayad, Arcand et Liouville (2002)	1983 établissements français (GE et PME) de plusieurs secteurs	<p>Études des 3 approches en GSRH. (Universelle, de contingence, configurationnelle)</p> <p>Évaluation de l'effet de 5 dimensions en GRH sur 5 facteurs de performance de l'entreprise.</p> <p>Dimensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Acquisition; ☞ Rétribution; ☞ Développement; ☞ Animation; ☞ Négociation. <p>Facteurs de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Innovation; ☞ Performance économique; ☞ Qualité; ☞ Motivation; ☞ Absentéisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Les analyses de corrélations démontrent, en général, que la plupart des pratiques de GRH étudiées ont une incidence sur différentes variables d'efficacité évaluées, à différents niveaux. ☞ L'indice d'innovation est la variable d'efficacité qui est la plus sollicitée par la présence des pratiques GRH. ☞ Ce ne sont pas toutes les pratiques qui ont la capacité d'accroître la performance des entreprises. ☞ C'est lorsqu'elles sont évaluées en bloc que les pratiques étudiées exercent en général une forte influence sur la performance. ☞ Seules les pratiques liées à la formation et au développement ne semble avoir aucun effet.

**Tableau synthèse des études de cas consacrées à la perspective universaliste :
Classification chronologique**

Auteur (s)	Résumé de l'étude	Résultats
Ichniowsky (1992)	Étude de la réorganisation des règles de travail, de l'implantation d'une rémunération incitative et de l'introduction d'un nouveau mécanisme de règlement patronal-syndical appliquées par les autorités d'une entreprise de pâtes et papiers.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Disparition du problème de manque de collaboration employé-direction; ☞ Baisse importante du nombre de griefs mensuels, du taux d'absentéisme et du taux d'accident au travail.
Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996)	Comparaison du rendement de deux entreprises semblables, mais dont le type d'organisation divergeait.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'entreprise présentant un type d'organisation « innovateur » (autonomie du travail, participation à la prise de décision, présence d'équipes de travail) présentait des coût de production de 30% inférieur à l'entreprise arborant un style de GRH traditionnel. ☞ L'entreprise au type de gestion innovateur présentait une efficacité supérieure à l'autre entreprise.
Schuster et al. (1997)	Étude, sur une période de cinq ans, de l'effet de l'adoption d'un mode de gestion centré sur les employés, sur la performance financière de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Une augmentation de 66% de la rentabilité a été noté. ☞ Selon l'auteur, cette variance est imputable à 75% à la mise en place du nouveau système de gestion.

Annexe B

Questionnaire portant sur les pratiques de gestion des ressources humaine et sur les facteurs de performance des moyennes entreprises manufacturières de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

Trois-Rivières, 17 février 2003

Madame, Monsieur,

Nous procédons actuellement à une étude scientifique ayant comme sujet l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises manufacturières de la Mauricie et du Centre-du-Québec comptant entre 100 et 250 employés. Nous avons recensé votre entreprise dans la liste des PME de ces deux régions correspondant aux critères susmentionnés.

Nous vous faisons donc parvenir un questionnaire afin que votre entreprise puisse participer à notre étude, et vous demandons, si possible, de bien vouloir le compléter et de nous le retourner au plus tard **mercredi le 19 mars 2003** dans l'enveloppe-réponse prévue à cette fin. L'exercice ne devrait nécessiter qu'une dizaine de minutes de votre temps. Plus le nombre de questionnaires complétés sera élevé, plus les résultats de l'étude seront représentatifs de la réalité qui se vit dans chaque moyenne entreprise manufacturière de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Votre participation est très importante au succès de l'étude, c'est pourquoi, nous vous incitons à répondre au dit questionnaire avec le plus de transparence possible. Vous pouvez être assuré que les données inscrites dans ce questionnaire ne seront utilisées que pour la réalisation de cette étude et que les informations recueillies seront traitées en toute confidentialité.

N'hésitez pas à nous contacter pour toutes questions ou commentaires sur l'étude, nous nous ferons un plaisir de vous informer. Veuillez agréer l'expression de nos sincères salutations.

Christine Baron

Recherche effectuée sous la direction de M. Michel Arcand, D. Sc., Professeur au département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Tél. : (819) 374-5852

Courrier électronique : christine_baron@uqtr.ca

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Identification

1. Nom de l'entreprise : _____
2. Nombre d'employés : _____
3. Produit développé : _____

INFORMATIONS CONCERNANT LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire

Le présent questionnaire comporte 32 questions réparties en trois sections distinctes. Ces trois sections concernent respectivement : les pratiques de gestion des ressources humaines présentes dans l'entreprise, le positionnement de l'entreprise par rapport à l'innovation, puis les différents indices de performance de l'entreprise.

Directives

↳ Pour chacune des affirmations présentées dans le présent questionnaire, nous vous demandons de situer votre entreprise par rapport au degré d'implantation de cette pratique sur une échelle linéaire.

- Pas du tout implantée : Extrémité gauche
- Fortement implantée : Extrémité droite

↳ Placez un « X » sur la ligne à l'endroit qui, selon vous, décrit le mieux la situation existante dans votre entreprise.

Exemple

Dans notre entreprise, la prévention des accidents de travail, est une procédure :



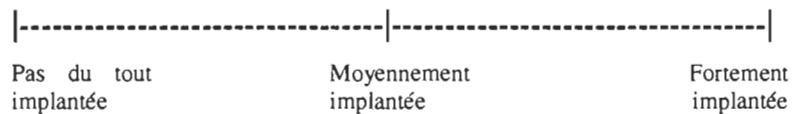
1. LES PRATIQUES DE GRH

1.1. Rémunération incitative

1.1.1. Dans notre entreprise, le partage des gains de performance avec les employés, est une activité :



1.1.2. Dans notre entreprise, le partage d'une partie des profits avec les employés, est une activité :



1.1.3. Dans notre entreprise, l'octroi de primes aux employés performants (selon l'évaluation annuelle du rendement), est une activité :



1.1.4. Dans notre entreprise, le partage de l'actionnariat est une activité :



1.2. Formation

1.2.1. Dans notre entreprise, l'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours de spécialisation dans leur domaine), est une activité :



- 1.2.2. Dans notre entreprise, l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'entreprise (formation continue), est une activité :



1.3. Dotation

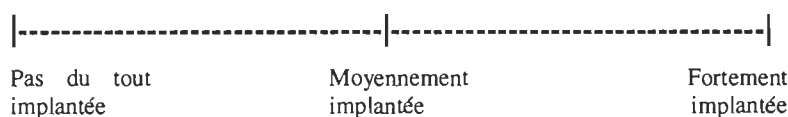
- 1.3.1. Dans notre entreprise, le recours au recrutement externe, est une activité :



- 1.3.2. Dans notre entreprise, l'usage de tests structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité), est une activité :

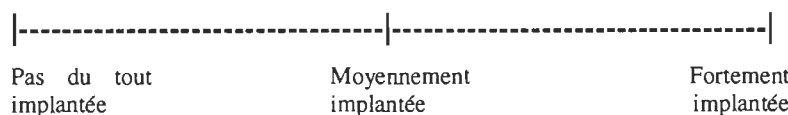


- 1.3.3. Dans notre entreprise, l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité), est une activité :



1.4. Évaluation du rendement

- 1.4.1. Dans notre entreprise, l'évaluation périodique du rendement des employés sur la base d'objectifs mesurables, est une activité :



1.4.2. Dans notre entreprise, l'évaluation périodique des employés sur la base de comportements observables, est une activité :

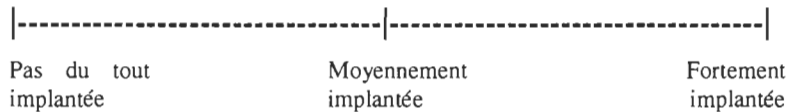


1.5. Organisation du travail

1.5.1. Dans notre entreprise, l'implication des employés dans des équipes de travail, est une activité :



1.5.2. Dans notre entreprise, la consultation régulière des employés par le biais de différents comités, est une activité :



1.5.3. Dans notre entreprise, la résolution de problèmes à l'aide d'équipes de projet pilotées par des employés , est une activité :

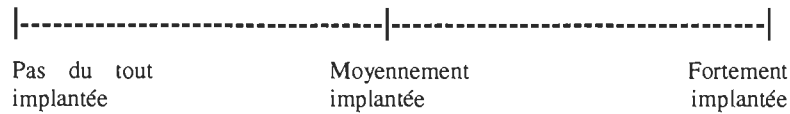


1.5.4. Dans notre entreprise, appeler régulièrement les employés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires , est une activité :

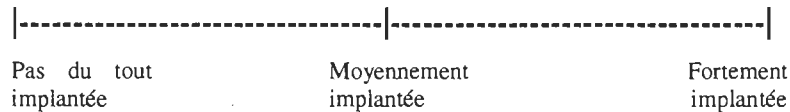


1.6. Partage de l'information

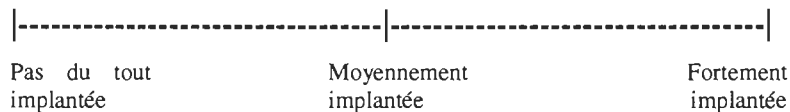
1.6.1. Dans notre entreprise, informer les employés de toutes les décisions stratégiques concernant l'entreprise, est une activité :



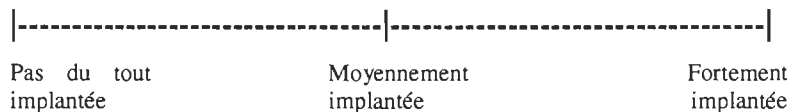
1.6.2. Dans notre entreprise, partager avec les employés les informations financières concernant l'entreprise, est une activité :



1.6.3. Dans notre entreprise, partager avec les employés les informations concernant les nouveaux produits et services offerts par l'entreprise, est une activité :

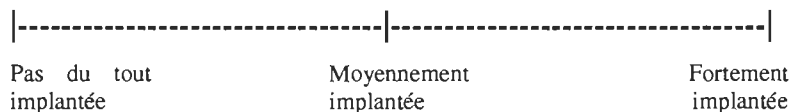


1.6.4. Dans notre entreprise, partager avec les employés les informations concernant la concurrence, est une activité :



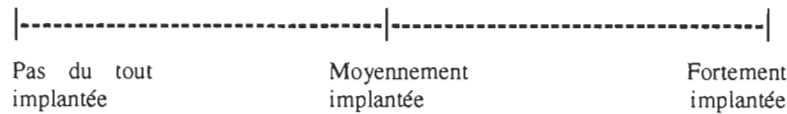
1.7. Sécurité d'emploi

1.7.1. Dans notre entreprise, s'engager à protéger les emplois des travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles, est une activité :



1.8. Activités sociales et sportives

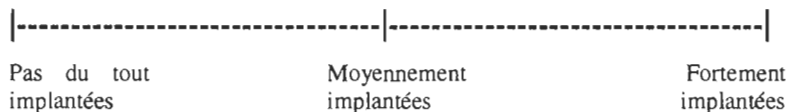
1.8.1. Dans notre entreprise, la tenue d'activités sociales (5 à 7, soirées thématiques, souper, fête de Noël, etc.) est une activité :



1.8.2. Dans notre entreprise, l'offre d'opportunités aux employés pour assister à différents événements socioculturels (billets de spectacle de variété, rabais sur l'entrée dans des fêtes et festivals, admission pour des expositions diverses, etc.) est une activité :



1.8.3. Dans notre entreprise, la promotion et l'offre d'opportunités pour la pratique d'activités physiques (sport intra-muros, équipe sportive de l'entreprise, salle d'entraînement à l'intérieur de l'entreprise ou entente avec un centre privé, heure de dîner adaptée pour l'entraînement, affichages divers sur les bienfaits de l'activité physique etc.) sont des activités :

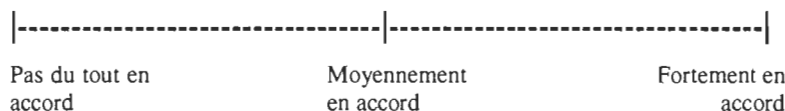


2. DEGRÉ D'INNOVATION

2.1.1. Dans mon entreprise, le développement de nouveaux projets est une pratique :
(Par projets, nous entendons l'innovation à l'interne : implantation d'un nouveau procédé, établissement de nouvelles normes de qualité, etc. et l'innovation à l'externe : présentation et mise en marché d'un nouveau produit)



- 2.1.2. Mon entreprise opte pour une stratégie plus proactive que réactive. Elle ne réagit pas, elle agit.



3. INDICATEURS DE PERFORMANCE

3.1. Facteurs sociaux

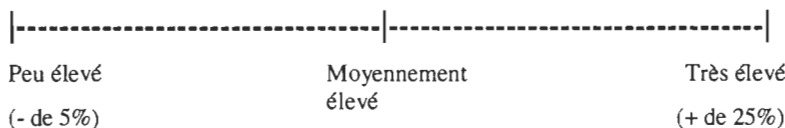
- 3.1.1. Selon vous, dans quelle mesure les employés de votre entreprise sont satisfaits des conditions de travail?



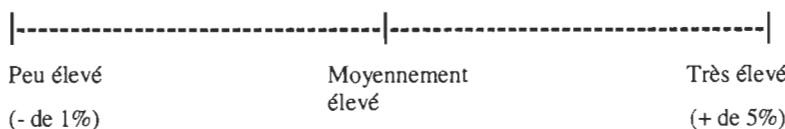
- 3.1.2. Selon vous, dans quelle mesure les employés de votre entreprise sont satisfaits des tâches qui leurs sont confiées?



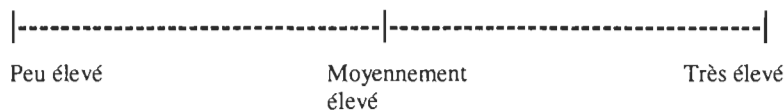
- 3.1.3. Dans votre entreprise, le taux de roulement de personnel se situe dans laquelle des catégories suivantes? *Calculer le nombre de départs volontaires au cours d'une année par rapport au nombre total d'employés pour cette même année.*



- 3.1.4. Dans votre entreprise, le taux d'absentéisme se situe dans laquelle des catégories suivantes ? *Calculer le nombre total d'absences au cours d'une année par rapport au nombre total de journées travaillées par les employés pour cette même année.*

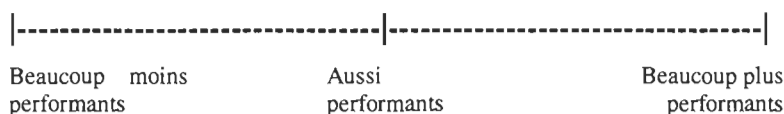


3.1.5. Comment évaluez-vous le nombre de griefs et/ou de plaintes traités en une année dans votre entreprise ?



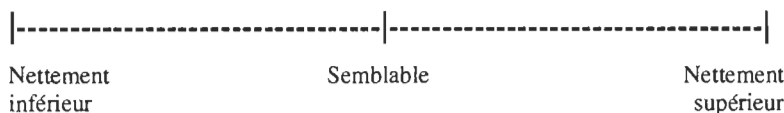
3.2. Facteurs économiques

3.2.1. Si vous vous comparez à vos principaux concurrents, comment évaluez-vous le taux de productivité de votre entreprise ?



3.3. Facteurs financiers

3.3.1. Lorsque vous comparez votre entreprise à celle de vos concurrents, est-ce que la rentabilité de l'actif total ou ROI (Return on investment) pour la dernière année est (*La rentabilité de l'actif total se calcule par la division du bénéfice net de l'entreprise (après impôt et avant postes extraordinaires) par son actif total*) :



Nous vous remercions de votre participation.